

## **RELATÓRIO DE GESTÃO 2004**

### **EMBRAPA UVA E VINHO**

## **República Federativa do Brasil**

*Luiz Inácio Lula da Silva*  
Presidente

## **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

*Roberto Rodrigues*  
Ministro

## **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa**

### **Conselho de Administração**

*Luiz Carlos Guedes Pinto*  
Presidente

*Silvio Crestana*  
Vice-Presidente

*Alexandre Kalil Pires*

*Hélio Tollini*

*Ernesto Paterniani*

*Marcelo Barbosa Saintive*

Membros

### **Diretoria-Executiva da Embrapa**

*Silvio Crestana*  
Diretor-Presidente

*Tatiana Deane de Abreu Sá*

*José Geraldo Eugênio de França*

*Kepler Euclides Filho*

Diretores-Executivos

### **Embrapa Uva e Vinho**

*Alexandre Hoffmann*  
Chefe-Geral

*Lauro Luiz Dorigon*  
Chefe-Adjunto de Administração

*Lucas da Ressurreição Garrido*  
Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Uva e Vinho  
Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento*

*ISSN 1808-4648  
Dezembro, 2005*

## ***Documentos 56***

**RELATÓRIO DE GESTÃO 2004**

**EMBRAPA UVA E VINHO**

Editor Técnico e Redação  
Loiva Maria Ribeiro de Mello

Bento Gonçalves, RS  
2005

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Embrapa Uva e Vinho**

Rua Livramento, 515  
95700-000 Bento Gonçalves, RS, Brasil  
Caixa Postal 130  
Fone: (0xx)54 3455-8000  
Fax: (0xx)54 3451-2792  
<http://www.cnpuv.embrapa.br>  
[sac@cnpuv.embrapa.br](mailto:sac@cnpuv.embrapa.br)

**Comitê de Publicações**

Presidente: Lucas da Ressurreição Garrido  
Secretária-Executiva: Sandra de Souza Sebben  
Membros: Jair Costa Nachtigal, Kátia Midori Hiwatashi, Osmar Nickel, Viviane Maria Zanella Bello Fialho

**Elaboração do Relatório de Gestão**

Editor Técnico e Redação: Loiva Maria Ribeiro de Mello  
Colaboradores: Alexandre Hoffmann  
Lucas da Ressurreição Garrido  
Jair Costa Nachtigal  
Natalino Bettoni  
Sérgio Aguilar da Silva Schmitz  
Flávia Luzia Basso

**1ª edição**

2005

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

CIP. Brasil. Catalogação-na-publicação  
Embrapa Uva e Vinho

---

Embrapa Uva e Vinho

Relatório de Gestão 2004 / Embrapa Uva e Vinho; Editor técnico e redação Loiva Maria Ribeiro de Mello. -- Bento Gonçalves, RS: Embrapa Uva e Vinho, 2004.

1. Embrapa Uva e Vinho - Pesquisa. 2. Gestão. 3. Relatório. I. Mello, Loiva Maria Ribeiro de. II. Título.

---

634.8 – CDD21

## **Apresentação**

A elaboração dos Relatórios Anuais de Gestão, no âmbito das Instituições Públicas Federais, é uma estratégia de grande importância para apresentar à sociedade um conjunto de informações sistematizadas que vão desde a caracterização da Instituição até os principais resultados derivados da Gestão, nos seus mais distintos segmentos. Cumpre-se, assim, uma meta de cada uma destas Instituições, qual seja, prestar contas à sociedade sobre as práticas de gestão e o seu desempenho no cumprimento de sua missão institucional.

O Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho, como parte deste complexo, também elabora, desde 2001, seus Relatórios de Gestão. Esta, portanto, é a quarta edição, que coincide com a comemoração dos seus 30 anos de existência e contribuições efetivas à sociedade, em especial às cadeias produtivas da uva, do vinho e das frutas de clima temperado, por meio da viabilização de soluções tecnológicas que se traduzem em incremento do nível tecnológico, redução do impacto ambiental do processo produtivo, agregação de valor e aumento da competitividade destas cadeias.

Ao apresentarmos estas informações, é nosso intuito permitir a todos que delas tomarem conhecimento que obtenham um panorama amplo, objetivo e transparente sobre a estrutura da Unidade, suas estratégias e práticas de gestão e sobretudo, os resultados derivados do empenho da equipe desta Unidade, de sua gerência e das essenciais parcerias, públicas e privadas, que permitiram os avanços que podem ser constatados nas séries históricas aqui apresentadas. Igualmente, a sistematização de informações permite, no âmbito da própria Unidade, a constante análise do desempenho, viabilizando estabelecerem-se projeções de ações com bases sólidas e consistentes.

Alexandre Hoffmann  
Chefe-Geral

## Sumário

<b>Introdução .....</b>	<b>4</b>
<b>Liderança .....</b>	<b>7</b>
Sistema de Liderança .....	7
Responsabilidade Pública e Cidadania .....	15
<b>Estratégias e Planos .....</b>	<b>16</b>
Formulação de Estratégias .....	16
Operacionalização das Estratégias .....	20
<b>Clientes .....</b>	<b>23</b>
Conhecimento Mútuo .....	23
Relacionamento com o Cliente .....	25
<b>Informação .....</b>	<b>28</b>
Gestão das Informações Organizacionais .....	28
Gestão das Informações Comparativas.....	31
Análise Crítica do Desempenho Global .....	33
<b>Pessoas .....</b>	<b>38</b>
Sistemas de Trabalho .....	38
Educação, Capacitação e Desenvolvimento.....	41
Qualidade de Vida .....	42
<b>Processos .....</b>	<b>45</b>
Gestão de Processos de Apoio .....	46
Gestão dos Processos Relativos aos Fornecedores .....	47
<b>Resultados Organizacionais .....</b>	<b>49</b>
Resultados Relativos aos Clientes .....	49
Resultados Orçamentários e Financeiros .....	54
Resultados Relativos às Pessoas .....	55
Resultados Relativos a Fornecedores .....	57
Resultados Relativos a Serviços/Produtos e aos Processos Organizacionais ....	58
a) Programação de Pesquisa e Desenvolvimento .....	58
b) Produção Técnico-Científica .....	58
c) Transferência de Tecnologia .....	59
d) Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos .....	60
e) Resultados Relativos aos Processos Organizacionais, Parcerias e Cidadania .....	62
Resultados Relativos à Avaliação de Impactos Econômicos, Sociais e Ambientais das Tecnologias Geradas .....	
<b>Glossário .....</b>	<b>70</b>
<b>Siglas .....</b>	<b>71</b>

# Introdução

---

A Embrapa Uva e Vinho é uma Unidade Descentralizada da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, pertencente à categoria de Centro de Produto. Foi instituída, como Unidade de Pesquisa de Âmbito Estadual, em 26 de agosto de 1975 através da Deliberação nº 037/75 e, em 05 de março de 1985, passou a Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho.

O Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho (Embrapa Uva e Vinho) tem sua sede localizada na sub-região fisiográfica da Encosta Superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, que compreende a Região da Serra Gaúcha, principal produtora nacional de uvas para processamento de vinhos, sucos e outros derivados e importante pólo produtor de frutas de clima temperado. A localização da Unidade, entretanto, não limita geograficamente à sua atuação, visto que, desde 1985, a Embrapa Uva e Vinho lidera em nível nacional a programação de pesquisa em vitivinicultura, e a partir de 1992 contempla na sua programação a execução de pesquisas com frutíferas de clima temperado no sul do Brasil.

A Unidade conta com quatro bases físicas. A Sede, em Bento Gonçalves-RS está situada na principal região produtora de vinhos do Brasil, onde são desenvolvidas ações com vitivinicultura de clima temperado e onde está situada a maior parte dos laboratórios e demais estruturas de suporte à pesquisa. Além da sede, a Unidade é composta pela Estação Experimental de Fruticultura Temperada (Vacaria-RS), localizada nos Campos de Cima da Serra, um dos principais pólos produtores de maçã do Brasil e destina-se ao desenvolvimento de atividades em fruticultura de clima temperado; a Estação Experimental de Viticultura Tropical (Jales-SP), localizada no noroeste de São Paulo, voltada ao desenvolvimento de tecnologias para viticultura tropical; e o Campo Experimental da Garibaldina (Garibaldi-RS), destinado à produção de material vegetativo livre de vírus e realização de ensaios em vitivinicultura e fruticultura de clima temperado. Na soma de suas quatro bases físicas, a Unidade possui uma área total de aproximadamente 320 hectares.

Para operacionalização da sua programação de pesquisa, a Unidade conta com 152 empregados, dos quais 42 são pesquisadores e 110 trabalham em atividades de suporte à pesquisa, suporte administrativo, análises laboratoriais e manutenção de campos experimentais e da estrutura física da Empresa.

Para execução da programação de P&D a Unidade conta com aproximadamente 30 hectares de vinhedos e pomares em área própria e 100 hectares localizados em propriedades privadas colocadas à disposição da Embrapa pelos parceiros. Possui uma biblioteca local e acesso à biblioteca virtual da Sede da Embrapa e ao Portal de Periódicos da CAPES. A estrutura laboratorial da Unidade é composta por laboratórios de Virologia, Entomologia, Fitopatologia, Cultura de Tecidos, Biologia Molecular, Análise de Solos e Tecidos, Física do Solo, Geoprocessamento, Climatologia, Enologia, Microbiologia, Central Analítica, Fisiologia Vegetal,

Análise Sensorial, Pós-Colheita e Microvinificação. Também fazem parte da estrutura de apoio à pesquisa onze estufas e casas de vegetação, quatro telados, quatro câmaras frias e uma cantina experimental, onde as tecnologias geradas são testadas em escala industrial.

O universo de atuação da Embrapa Uva e Vinho abrange o setor produtivo, agrícola e agroindustrial, verificando-se não somente um aumento significativo na relação direta entre produtores e a Instituição, como também um incremento desse relacionamento via outros agentes que não a assistência técnica oficial. Os principais clientes e parceiros são produtores, empresas cooperativas e privadas, indústrias de insumos, de beneficiamento e/ou processamento, associações de produtores, universidades, secretarias de agricultura e abastecimento dos estados e municípios, organizações de assistência técnica e extensão rural, agências de fomento e desenvolvimento do agronegócio, mídia especializada e empresas privadas de geração de tecnologias, serviços e produtos. Além do setor produtivo, consiste em clientela da Unidade órgãos de divulgação em meios de comunicação, formadores de opinião, estudantes e consumidores de uvas, vinhos, sucos e outros derivados, bem como de frutas de clima temperado. Também incluem-se como clientes as demais Unidades da Embrapa e Instituições Estaduais de Pesquisa Agropecuária, que atuam nas cadeias produtivas vitivinícolas e de frutíferas de clima temperado. A interface da Unidade com os clientes e parceiros se dá através da Área de Comunicação e Negócios (ACN), responsável pelo relacionamento com o cliente e em consonância com o Programa de Qualidade no Atendimento ao Cliente, implementado pelo Governo Federal.

O Relatório de Gestão Embrapa Uva e Vinho –2004, além de ser um instrumento eficaz de acompanhamento das atividades realizadas no ano de 2004 comparativamente aos anos anteriores e de subsídios para a correção de falhas e fraquezas, é uma forma de prestação de contas à sociedade brasileira.



# Liderança

---

## Sistema de Liderança

Na Embrapa, a alta liderança é constituída pelo Conselho de Administração, órgão de deliberação superior presidido por Luiz Carlos Guedes Pinto e tendo como vice-presidente Silvio Crestana, diretor-Presidente da Embrapa. O Conselho de Administração constitui o órgão de administração superior da Embrapa. São membros do Conselho Alexandre Kalil Pires, Hélio Tollini, Ernesto Paterniani e Marcelo Barbosa Saintive.

A Diretoria Executiva da Embrapa é constituída pelo pesquisador Silvio Crestana Diretor-Presidente e três Diretores Executivos, pesquisadores Tatiana Deane de Abreu Sá, José Geraldo Eugênio de França e Kepler Euclides Filho.

Um dos principais fatores de sucesso do agronegócio brasileiro é a contribuição na esfera tecnológica do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), coordenado pela Embrapa e organizado na forma do Sistema Embrapa de Gestão (SEG) de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Implantado a partir do 1º semestre de 2002, o SEG estabelece os mecanismos para formulação e proposição de projetos mobilizando equipes de pesquisadores, classificadas com base no mérito técnico-científico. As propostas de projetos são encaminhadas ao SEG e passam pela avaliação e julgamento de dois colegiados técnicos, quais sejam, o Comitê Técnico Interno (CTI), em nível das Unidades Descentralizadas e, na seqüência, pelas Comissões Técnicas de Macroprogramas (CTMP), na Sede da Embrapa.

No âmbito das Unidades Descentralizadas (UDs), unidades operacionais semi-autônomas, operadoras das funções de PD&I, a administração é composta pelo Chefe-Geral e por dois ou três Chefes-Adjuntos, dependendo da estrutura organizacional de cada Unidade. O processo de escolha de Chefe-Geral inclui um sistema de seleção pública, aberto a candidatos internos e externos aos quadros da empresa. Com isso, a Embrapa, abre as portas de seus postos de gestão para a expressão de talentos internos e externos, donde resulta a identificação de líderes, com o papel desejado pela organização

A Embrapa Uva e Vinho segue o padrão estabelecido pela Diretoria-executiva da Embrapa e tem a seguinte estrutura básica: a Chefia, constituída pelo Chefe-Geral, Alexandre Hoffmann, e pelos Chefes-Adjuntos de Pesquisa e Desenvolvimento, Lucas da Ressurreição Garrido e de Administração, Anélcio de Souza Júnior. As chefias são assessoradas diretamente pelo Comitê Técnico Interno (CTI) que é presidido pelo Chefe de P&D, contando com um Secretário Executivo, Thor Vinícius Fajardo e mais seis pesquisadores, sendo três eleitos pela equipe de pesquisa e três indicados pela Chefia. Outro órgão de grande importância na estrutura gerencial da Unidade é o Comitê Assessor Externo, que é presidido pelo Diretor-Executivo Mariza Marilena T. Luz Barbosa

tendo como Secretário-executivo o Chefe de Pesquisa e Desenvolvimento Lucas da Ressurreição Garrido São membros do Comitê lideranças de instituições públicas e privadas ligadas às cadeias produtivas vinculadas a missão da unidade, quais sejam: Adriano Miolo (Vinícola Miolo Ltda), Avoni Pereira dos Santos (BGMA), Danilo Cavagni (Uvibra), Laor da Silva Alves (Rubifrut Agroindustrial Ltda), José A.E. Hamm (Emater/RS), José Gualberto de F. Almeida (Valexport), Neli Antonia M.Nogueira (CATI-SP), Olir Schiavenin (STR-Flores da Cunha-RS), Renar João Bender (UFRGS).

Complementarmente, a Chefia é ainda assessorada pelos gerentes intermediários que atuam nos diversos setores/áreas administrativas e técnicas. A configuração da estrutura hierárquica da Embrapa Uva e Vinho é apresentada no organograma a seguir:

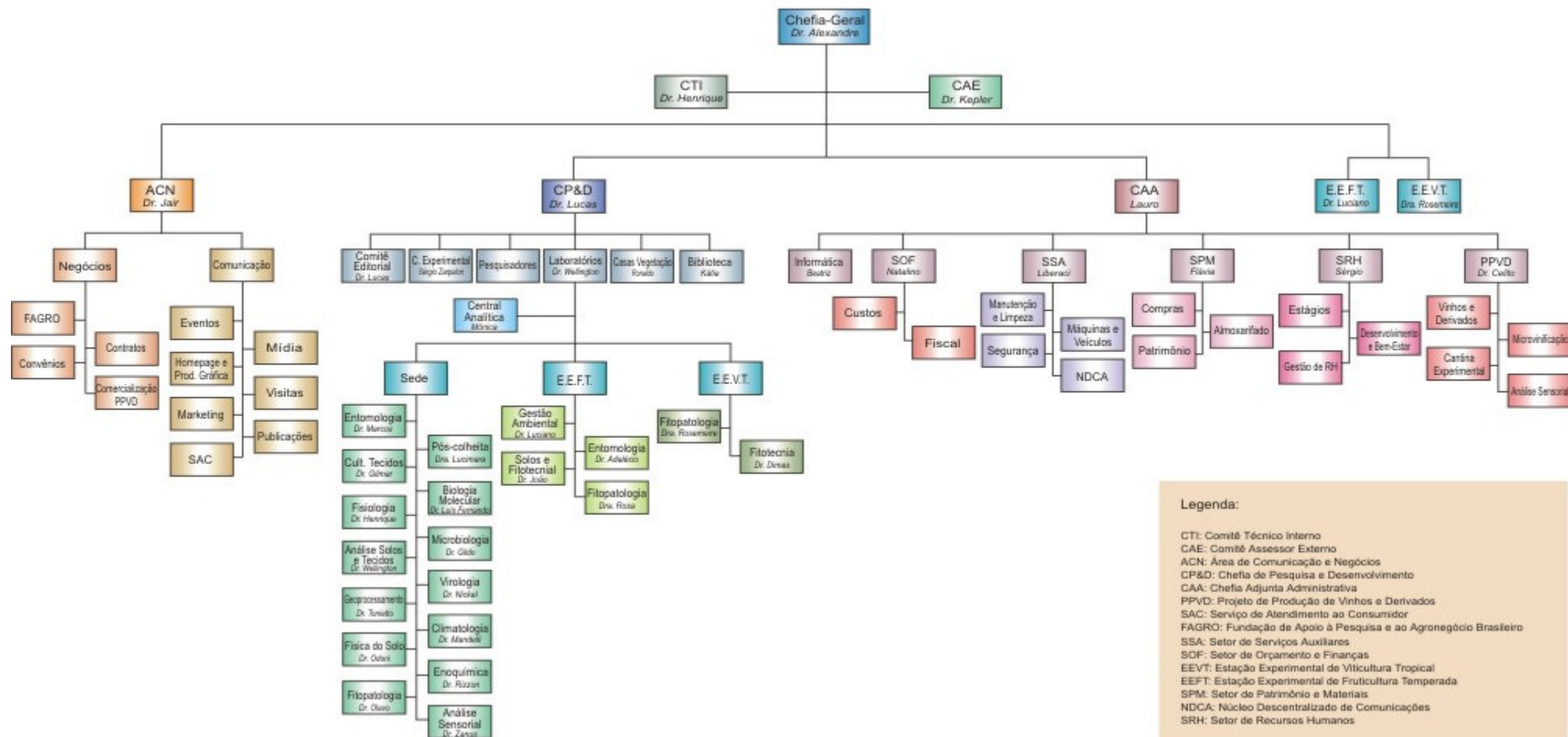


Figura 1. Estrutura hierárquica da Embrapa Uva e Vinho

A **Chefia-Geral** é responsável pela gestão da Unidade, compreendendo o planejamento, a orientação, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação de suas atividades técnicas e administrativas, bem como o relacionamento e a integração da Embrapa Uva e Vinho com as demais Unidades da Embrapa, com outras organizações públicas e privadas atuantes nas áreas de P&D, bem como com as instituições representativas das cadeias produtivas com as quais está relacionada à missão da Unidade. À Chefia-Geral vinculam-se diretamente as Chefias-Adjuntas, o Supervisor da Área de Comunicação e Negócios, os supervisores das Estações Experimentais de Fruticultura Temperada (EEFT) e de Viticultura Tropical (EEVT) e o Comitê Técnico Interno (CTI).

A **Chefia-Adjunta de Administração (CAA)** é responsável pela programação, execução, coordenação, orientação, acompanhamento e avaliação das atividades referentes aos processos de administração geral, recursos humanos, logística, orçamento e finanças e apoio técnico. Tem sob sua supervisão e é apoiada pelos seguintes setores ou áreas: Orçamento e Finanças (SOF), Serviços Auxiliares (SSA), Recursos Humanos (SRH), Patrimônio e Material (SPM), Informática (INF), Manutenção (MAN) e Projeto de produção de vinhos e derivados (PPVD).

A **Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD)** é responsável pela programação, execução, coordenação, orientação, acompanhamento e avaliação das atividades referentes aos processos de pesquisa, desenvolvimento, informação científica, captação de recursos via projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e transferência de tecnologia nas áreas de viticultura, vinicultura e fruticultura de clima temperado. Conta com o auxílio da Gerência de campos experimentais (CE), da Gerência de Laboratórios (LAB), da Biblioteca e Informação, do Comitê Local de Publicações (CLP), do Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI), da Comissão Interna de Biossegurança (CIBIO), do Núcleo de Apoio a Projetos (NAP) e da Equipe de Pesquisadores (PESQ).

A **Área de Comunicação e Negócios (ACN)**, diretamente vinculada à Chefia-Geral, é responsável pela programação, execução, acompanhamento e controle das atividades necessárias à execução das políticas de comunicação empresarial e de negócios tecnológicos da Embrapa. Compete à ACN a definição das estratégias de comunicação e de negócios da Unidade, bem como a organização e divulgação de eventos técnicos científicos promovidos anualmente pela Unidade. Seu foco principal é viabilizar de modo eficiente e ágil a transferência de tecnologia, produtos e serviços, gerados e/ou adaptados pela Unidade, ao setor produtivo.

**Comitê Assessor Externo (CAE)**, composto por representantes do agronegócio ao qual a Unidade está vinculada, parceiros, representantes de entidades de classe e clientes. É composto pelos membros natos Mariza Marilena T. Luz Barbosa (Presidente), Lucas da Ressurreição Garrido (Secretário-Executivo) e pelos membros externos Adriano Miolo e Danilo Cavagni (representantes da agroindústria do vinho), Renar João Bender (representante de instituição de ensino), José Gualberto de F. Almeida e Avoni Pereira dos Santos (representantes da cadeia produtiva de uvas de mesa) e Laor da Silva Alves (representante da cadeia produtiva da maçã), José A.E. Hamm e Neli Antonia M.Nogueira (representantes da assistência técnica oficial) e Olir Schiavenin

(Representante dos Sindicados dos Trabalhadores Rurais) Este fórum assume um papel fundamental na discussão e orientação da postura da Empresa diante dos grandes temas relacionados com as cadeias produtivas da uva, vinho e fruteiras de clima temperado, incrementando a interação e articulação com o setor produtivo e ajustando o próprio direcionamento das ações e prioridades da programação de pesquisa desenvolvida pela Unidade.

**Comitê Permanente de Qualidade:** comitê encarregado de definir e avaliar práticas e sistemas para o aprimoramento da qualidade da gestão, bem como ferramentas para sua avaliação. Composto pelo Chefe Geral da Unidade, Alexandre Hoffmann (presidente), Lucas da Ressurreição Garrido, Chefe Adjunto de P&D, Anélio de Souza Júnior, Chefe Adjunto Administrativo, Marcos Botton, Gerente da Área de Comunicação e Negócios e Loiva Maria Ribeiro de Mello, responsável pelo SISPAT.

**Comitê Técnico Interno (CTI),** órgão colegiado de caráter consultivo e de assessoramento à Chefia da Unidade, o que se refere à aprovação, acompanhamento e avaliação dos seus próprios projetos de pesquisa, avaliação dos candidatos a pós-graduação, avaliação dos pesquisadores e outros assuntos pertinentes à pesquisa e desenvolvimento. É composto por um presidente, na pessoa do Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento, de um Secretário-Executivo e três membros nomeados pela Chefia, três membros eleitos pela área de pesquisa e um membro convidado. As reuniões são realizadas por demanda, com média de 12 reuniões de trabalho por ano. A Chefia da Unidade orienta e estimula a atuação do CTI no sentido de incentivar a equipe de pesquisadores para uma atuação bem articulada com o setor produtivo e instituições de P&D, entendendo que esta é a melhor forma de atuar no processo de geração de novas idéias, na busca de inovações e melhorias constantes, assegurando a qualidade científica dos trabalhos desenvolvidos, sua aderência com a missão da Unidade e a relação destes com a busca de solução para os problemas tecnológicos do setor produtivo e de progresso e bem-estar para a sociedade brasileira.

A Chefia-Geral e as Chefias-Adjuntas contam com o apoio de Comissões e Grupos Permanentes, com a finalidade de assessoramento em assuntos específicos. As Comissões permanentes em atuação na Embrapa Uva e Vinho são as seguintes:

⇒ **Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI),** instância de deliberação vinculada à Chefia-Adjunta de P&D, para implementar as ações concernentes ao exercício do direito de propriedade intelectual das tecnologias, produtos e serviços gerados no âmbito da programação de pesquisa da Unidade e é composto por um presidente e três membros, todos nomeados pela Chefia-Geral. As reuniões são agendadas por demanda, ocorrendo, em média, duas reuniões por ano.

⇒ **Comitê Local de Publicações (CLP),** composto de três membros, todos nomeados pela Chefia-Geral, uma Secretária e é presidido pelo Chefe-Adjunto de P&D. Trata-se de órgão interno da Unidade cujo objetivo é promover, coordenar e acompanhar a implementação e a execução da política editorial da Embrapa Uva e Vinho. Todos os trabalhos publicados em qualquer veículo

passam pelo Comitê, que nomeia assessores/revisores científicos para emitirem pareceres quanto ao mérito dos trabalhos apresentados, liberando-os ou não para publicação.

⇒ **Comitê Local do SAAD-RH**, composto por oito membros representantes das diversas áreas funcionais da Unidade, nomeados pela Chefia-Geral e presidido pelo Chefe-Adjunto de Administração. Tem como objetivo orientar a operacionalização dos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho dos empregados, estruturar os grupos de avaliação e acompanhar o processo de promoção e premiação dos empregados da Unidade. A periodicidade das reuniões se dá por demanda.

⇒ **Comissão Técnica de Coordenação de Práticas Culturais**, composta de quatro pesquisadores de diferentes áreas técnicas, nomeados pelo Chefe-Geral e tem por objetivo monitorar e propor a programação anual dos tratos culturais em áreas experimentais da Embrapa Uva e Vinho, nas bases físicas de Bento Gonçalves e Garibaldi, com vistas à racionalização do uso de produtos químicos, objetivando com isto a redução de custos e a promoção da sustentabilidade ambiental nas áreas da Unidade. A periodicidade das reuniões se dá por demanda.

⇒ **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)**, composta por oito membros, sendo quatro indicados pela Chefia-Geral e quatro eleitos pelos empregados, conforme a legislação trabalhista brasileira que realizam reuniões ordinárias mensais e, eventualmente reuniões em função de demandas com caráter de urgência. O objetivo da CIPA é monitorar as condições de segurança e bem-estar dos empregados e empreender esforços de conscientização para prevenção de acidentes de trabalho, bem como apoiar ações de melhoria da qualidade de vida dos empregados da Embrapa Uva e Vinho.

⇒ **Comissão de Gestão Ambiental**, composta por seis membros, nomeados pela Chefia-Geral, cujas reuniões têm periodicidade estabelecida por demanda. Tem o objetivo de planejar, propor e monitorar a execução do programa de Gestão Ambiental no âmbito da área física da Embrapa Uva e Vinho.

⇒ **Comissão Interna de Biossegurança (CIBIO)**, composta por cinco membros, nomeados pela Chefia-Geral, com finalidade de desenvolver o planejamento e o estabelecimento de estruturas e rotinas operacionais dos laboratórios e casas de vegetação em apoio à área de biotecnologia, atendendo aos requisitos de biossegurança. As reuniões ocorrem em função das demandas originadas pela própria programação da Unidade que avança significativamente na área de Biotecnologia, como também originadas pela Chefia no processo de investimentos na estrutura física da Unidade.

⇒ **Núcleo de Apoio a Projetos (NAP)**, composto por nove membros, nomeados pela Chefia-Geral, o NAP tem por objetivo criar uma estrutura operacional ágil e eficiente capaz de dar maior competitividade à Unidade na disputa por recursos para projetos de P&D disponibilizados através de editais pelas instituições de fomento à pesquisa. O processo operacional do Núcleo envolve

atividades de prospecção de oportunidades/editais, mobilização das equipes de pesquisadores, facilitação para recuperação, preenchimento e digitação documental, elaboração de orçamentos e encaminhamento às agências financiadoras.

Adicionalmente, a Unidade também se vale de Comissões e Grupos de Trabalho de duração temporária, normativamente constituídos, para tratar de assuntos específicos no sentido de assessorar e subsidiar a Chefia em decisões gerenciais. Em situações específicas, podem ser constituídas Comissões de Sindicância.

Não há uma sistemática estabelecida para identificação de lideranças junto à equipe de empregados. As lideranças surgem naturalmente como consequência do desempenho, do comprometimento e da participação efetiva de cada empregado no cumprimento das metas estabelecidas e na capacidade de agregação para trabalhar em equipe. Na área técnico-científica, além destes fatores, as lideranças surgem de forma espontânea em função da competência e do reconhecimento conquistado por alguns pesquisadores junto à comunidade científica e aos parceiros do setor produtivo.

A gerência da Embrapa Uva e Vinho empenha-se em promover continuamente o sentido de responsabilidade pública junto aos seus empregados, buscando através de várias vias a ampla e regular informação institucional. A internalização de conceitos, programas, sistemas e normas aprovadas pela Diretoria Executiva em nível nacional, normalmente são repassadas aos funcionários via teleconferência, videoconferência, Internet ou Intranet. Programas e ações enfocando questões atuais e de grande importância e impacto junto à sociedade, como sustentabilidade ambiental e biossegurança têm sido objeto de programação específica, quer para internalização e conscientização dos próprios colaboradores quanto do público externo, com destaque especial para as ações junto às escolas e outras organizações sociais.

As ações relativas ao gerenciamento da Unidade são internalizadas pela Chefia-Geral e Chefias-Adjuntas, através de reuniões, formação de Grupos de Trabalhos específicos, avisos em murais, folders ou mesmo através da Intranet e Internet, de forma que todos os empregados tomem conhecimento da dinâmica das mudanças gerenciais e administrativas afetas à rotina e à missão da Empresa e às respectivas responsabilidades de cada empregado, de forma a fortalecer a relação do empregado com a empresa, gerando um maior comprometimento e empenho do mesmo no sentido do atingimento das metas e da missão da Unidade. Em casos específicos, o processo de internalização e mobilização da equipe de empregados é conduzido de forma dirigida junto aos grupos diretamente envolvidos ou que se pretenda envolver.

As metas definidas pela Chefia Geral e Chefias Adjuntas são avaliadas a cada trimestre. Mensalmente é realizada uma reunião com os pesquisadores da Unidade com informes da chefia e assuntos gerais de interesse da gestão da unidade.

O fato de a Unidade possuir três bases físicas implica a obrigatoriedade de disponibilizar de uma estrutura de comunicação capaz de viabilizar o acesso de todos às informações em tempo hábil. A Unidade, a partir de 2002, vem utilizando um informativo veiculado via Intranet e Internet e com

versão impressa afixada em murais, de forma a estar disponível a todos os empregados. Em 2003, foi consolidado na forma do boletim “Acontece” e concentrou seu esforço em disseminar as informações internas, com periodicidade semanal, divulgando atividades como a participação da Unidade em eventos, matérias jornalísticas de interesse da Unidade divulgadas na mídia, assuntos relativos à qualidade de vida no trabalho e demais comunicações de interesse dos empregados.

A Intranet local também é utilizada para divulgação de informações de interesse geral como segurança no trabalho, qualidade de vida e meteorologia, e disponibilidade de equipamentos de laboratório, consolidando-se como veículo de informação em tempo real e acesso à maioria dos empregados sem custo adicional para a empresa, viabilizando assim a melhoria da comunicação interna e promovendo o nivelamento de informações e a agilização das atividades e ações que utilizam os dados disponibilizados.

O estabelecimento das prioridades, dos planos de ação e o registro do alcance de metas, na Unidade, realiza-se por meio do Plano Anual de Trabalho (PAT), sistematizado pelo SISPAT, via rede. O PAT foi elaborado com o apoio da equipe dos gerentes de áreas, pesquisadores e Chefias-Adjuntas, em consonância com o III PDU (2004-2007).

Em 2004 ocorreram dois eventos significativos diretamente ligados a Gestão da Unidade: A mudança da Chefia-geral da Unidade, realizada através de seleção pública e a elaboração do III Plano Diretor da Embrapa Uva e Vinho (III PDU 2004-2007). O processo de seleção do Chefe geral foi iniciado em 2003, sendo a posse da nova Chefia realizada em 19 de abril de 2004. O III PDU foi elaborado pela Comissão de Avaliação Estratégica (CAVE), com a participação de todos os colaboradores e representantes das Cadeias Produtivas ligadas a Missão da Unidade.

No sentido de internalizar a nova missão, a visão de futuro e garantir o estabelecimento dos valores organizacionais e das orientações estratégicas da Empresa entre os empregados, a Chefia atua pessoalmente, por meio de reuniões periódicas, junto aos pesquisadores e supervisores, bem como através dos canais de comunicação (Acontece, intranet, e-mail, quadro mural)..

No que diz respeito ao restante do Sistema de Liderança da Unidade, o mesmo resulta da atuação direta dos gerentes e dos líderes de projetos. A avaliação e o cumprimento das práticas do Sistema de Liderança são realizadas por meio de reuniões das Chefias com os supervisores, utilizando como critério objetivo o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do trabalho Individual (SAAD-RH), que permite estabelecer níveis de atingimento das metas propostas para cada empregado e avaliação de equipes de projetos e planos de ação de pesquisa. A relação, traduzida em notas, entre o planejamento e a realização de tarefas é utilizada como principal parâmetro para os sistemas de reconhecimento de mérito, premiação e promoção, que a Embrapa mantém e realiza em cada Unidade em anos alternados. Mais recentemente, a avaliação da liderança é realizada também, indiretamente, pela clientela da Embrapa, por meio da avaliação de sua Imagem Institucional e do grau de satisfação dos clientes.



## **Responsabilidade Pública e Cidadania**

A consciência da responsabilidade pública e da cidadania nas organizações deve permear todas as estratégias e ações desenvolvidas por seus colaboradores. A responsabilidade social não está restrita a ações de caráter filantrópico das instituições, mas sim em atuar de modo a contribuir para um melhor bem-estar interno e para os interesses da organização e da sociedade. Esta responsabilidade manifesta-se em diferentes níveis, destacando-se os aspectos legais, éticos, ação voluntária e clima organizacional.

A responsabilidade social, a inserção e o envolvimento da Embrapa Uva e Vinho no plano macro das questões relativas ao interesse público da sociedade e dos cidadãos se dá com base na participação da Unidade em um grande número de fóruns e da parceria com um grande número de instituições públicas e privadas, diretas ou indiretamente voltadas às questões do desenvolvimento das cadeias produtivas relacionadas à sua missão. Neste contexto, tem havido uma participação direta e efetiva no apoio e/ou formulação de políticas setoriais. Esta contribuição ganha importância à medida em que, para além das questões tecnológicas propriamente ditas, contribui-se na formulação dos estatutos legais e na habilitação dos agentes beneficiários e operacionais destas políticas. Esta contribuição à sociedade, que se fundamenta e origina a partir de uma forte articulação interinstitucional, está focada, sobretudo, nas questões relativas à sustentabilidade ambiental, à segurança dos alimentos, à agregação de valor na propriedade agrícola e à viabilização da agricultura familiar.

A gerência da Embrapa Uva e Vinho tem estimulado seus empregados a participarem de fóruns de desenvolvimento diretamente ou indiretamente ligados à sua área de atuação, em questões voltadas para a cidadania, especialmente ligadas à educação e à sustentabilidade das cadeias produtivas em que está inserida.

São exemplos desta atuação o Programa Embrapa & Escola, em que o Centro abre suas portas para estudantes, acompanhados de instrutores, para, através de palestras, filmes educativos e visitas “in loco”, transmitir-lhes a responsabilidade pública e de cidadania quanto à conservação ambiental, qualidade alimentar e outros aspectos ligados ao conceito de sustentabilidade.

O exercício público de cidadania vem sendo realizado estimulando a participação da Associação dos Empregados da Embrapa (AEE-BG) e de cada empregado, em ações sociais.

Além destas ações, a Embrapa Uva e Vinho disponibiliza a utilização de parte de seu espaço físico para recreação de crianças carentes do CEACRI (Centro Municipal de Atendimento à Criança). As ações de cidadania da Unidade constam do Balanço Social da Embrapa, relatório que contém as principais ações de interesse social nos campos de agricultura familiar, reforma agrária, apoio às comunidades indígenas e assentamentos, segurança alimentar, meio ambiente e educação ambiental.

Disponibilização das instalações (anfiteatro e salas de reunião) para eventos da comunidade.

## **Estratégias e Planos**

---

### **Formulação de Estratégias**

O III Plano Diretor foi elaborado por um grupo de trabalho oficialmente constituído, nomeado pelo chefe da Unidade. Foi elaborado com base no IV Plano Diretor da Embrapa, no estudo de Cenários para o agronegócio brasileiro, nas demandas das cadeias produtivas da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado por intermédio de aplicação de questionários (impressos, eletrônicos) e a realização de reuniões com lideranças dos diversos segmentos do setor produtivo e aos órgãos de pesquisa e extensão, e na análise do ambiente externo e interno da Unidade, as tendências mundiais com o envolvimento das lideranças externas e internas, em especial a equipe de pesquisadores que fazem parte da atividade-fim da Empresa, de forma a atender as expectativas atuais e futuras da sociedade. No que se refere ao ambiente interno, houve o envolvimento de todos os empregados, que se reuniram em grupos para discutirem as questões internas e procederem as sugestões. Os principais pontos levantados referem-se a necessidade de aumento do quadro de pessoal, necessidade de investimentos em equipamentos, manutenção de prédios e melhoria na comunicação.

O documento final enfatiza as linhas de pesquisa que contemplem às especificações regionais, processos de qualidade, sistemas de produção integrada e orgânica, conceitos e aplicação de princípios de segurança dos alimentos, rastreabilidade, responsabilidade social e proteção ambiental, de modo a tornar mais competitivo o agronegócio da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado em nível nacional e internacional e as diretrizes estratégicas e metas da empresa.

Na cadeia vitivinícola brasileira, que tem grande alcance sócio-econômico, devido à geração de empregos e ao fato de viabilizar, de forma sustentável, as pequenas propriedades rurais conduzidas com mão-de-obra familiar na maioria das regiões produtoras, foram consideradas as seguintes tendências de médio e longo prazo da vitivinicultura são as seguintes:

- limitação na expansão da área cultivada com uvas para processamento nos pólos tradicionais e incremento nos pólos emergentes;
- inserção e aumento da importância de novos pólos produtores de uvas para mesa e processamento, especialmente em regiões tropicais e subtropicais, incluindo-se o aumento dos exportadores de uva in natura;
- organização e articulação setorial e governamental objetivando harmonizar as políticas públicas face às aspirações do setor produtivo;
- aumento da competitividade do vinho brasileiro (relação qualidade/preço), na medida em que forem implementadas políticas governamentais (políticas cambial e tributária) e estratégias setoriais (indicações geográficas, marketing e tecnificação dos processos produtivos);

- incremento do uso das indicações geográficas como mecanismo de qualificação e agregação de valor em vinhos e derivados;
- aprimoramento da tecnologia de modelagem para monitoramento fitossanitário e ambiental, de modo a permitir a redução do impacto ambiental e dos custos de produção;
- aumento da inserção do vinho e do suco brasileiros no mercado internacional via certificação de origem;
- substituição da área cultivada com uvas finas com sementes por cultivares apirênicas, especialmente visando o mercado externo;
- aprimoramento da tecnologia de produção de uvas visando a redução do impacto ambiental e qualificação do produto;
- consolidação do sistema de produção de mudas de alto padrão fitossanitário, de modo a atender a totalidade da demanda interna;
- aumento da interação entre a vitivinicultura e a atividade turística.

Com relação à fruticultura de clima temperado se observa que uma das características marcantes é a diversidade de culturas frutíferas com possibilidade de adaptação e de mercado e é uma forma de incremento da renda da propriedade rural. A maçã, pera, o caqui, as frutas de caroço e as pequenas frutas, onde se incluem o morango, a amora-preta, a framboesa e o mirtilo que demandam soluções tecnológicas de acordo com suas peculiaridades são prioridades na atuação da Embrapa Uva e Vinho. As principais tendências para o setor produtivo são:

#### Maçã:

- consolidação de sistemas de qualificação e certificação da produção de modo a habilitar o setor para atender mercados (interno e externo) cada vez mais exigentes;
- aprimoramento da tecnologia de modelagem para monitoramento fitossanitário e ambiental, de modo a permitir a redução do impacto ambiental e dos custos de produção, incluindo-se a tecnologia de uso da água em estruturas de armazenamento;
- habilitação e organização de pequenos e médios produtores, como forma de viabilizar a adesão dos mesmos ao sistema de produção integrada de frutas;
- estabelecimento de ações setoriais conjuntas, com vistas ao aumento do consumo interno da fruta;
- estabelecimento de ações setoriais junto aos governos estadual e federal, para reivindicar a redução de tributos a aumentar e competitividade da atividade.

#### Frutas de caroço:

- qualificação e diferenciação do produto através do aprimoramento da tecnologia de produção, com vistas à redução do uso de agroquímicos, com ênfase na produção integrada de frutas;
- melhoria da tecnologia de manejo da fruta em pós-colheita;
- introdução de outras espécies de frutas de caroço na medida em que forem viabilizadas tecnologias de cultivo para as condições regionais;

- ações setoriais conjuntas visando o estabelecimento de políticas públicas de apoio oficial na área de crédito e logística;
- organização setorial e fomento ao associativismo visando a aumentar a adoção de inovações tecnológicas.

Pequenas frutas:

- aumento da área cultivada devido à rentabilidade e à atratividade do cultivo;
- esforço de pesquisa para consolidar e validar os sistemas de produção (pré e pós-colheita);
- aumento da ênfase em produção orgânica, integrada ou em ambientes protegidos;
- organização setorial com vistas ao atingimento de metas comuns, como o marketing e a integração de produtores e agroindústrias com a atividade turística.

Pera:

- aumento das ações de pesquisa com a cultura com foco em estudos morfo-fisiológicos visando a redução do abortamento de gemas, introdução de novas cultivares, melhoramento genético e definição do sistema de produção de peras européias de alta qualidade;
- ajustes no sistema de produção de peras asiáticas;
- ajustes no sistema de produção de peras híbridas visando o atendimento do mercado interno.

Caqui:

- aumento da área cultivada, por ser uma cultura bem adaptada;
- aumento das exportações;
- possibilidade de estender o período de oferta através de pesquisa em manejo, nutrição e pós-colheita;
- ampliar a produção orgânica pela relativa facilidade de produção nesse sistema devido à rusticidade da cultura.

Avaliadas as tendências e demandas dos produtos afetos à atuação da Unidade foi definida sua missão como sendo:

**Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável<sup>1</sup> do espaço rural<sup>2</sup> com foco no agronegócio<sup>3</sup> da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado<sup>4</sup> por meio da geração,**

<sup>1</sup> **Desenvolvimento sustentável** - Entende-se por desenvolvimento sustentável o arranjo político, socioeconômico, cultural, ambiental e tecnológico que permite satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.

<sup>2</sup> **Espaço rural** - O espaço rural caracteriza-se por baixa densidade populacional, relação intensa com os recursos naturais e a biodiversidade, e dinâmica socioeconômica subsidiária à dos espaços urbanos. O conceito de ruralidade refere-se a uma abordagem de caráter territorial, não se limitando à produção agropecuária, nem ao local de habitação dos produtores. Inclui o desenvolvimento de atividades tipicamente urbanas no espaço rural e a prática de atividades não típicas e não agrícolas, destacando-se as relacionadas com as agroindústrias, com o turismo e com o lazer.

<sup>3</sup> **Agronegócio** - O conceito de agronegócio engloba os fornecedores de bens e serviços ao setor agrícola, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos da agricultura, pecuária e floresta até o consumidor final. Entre os produtores agrícolas incluem-se a agricultura familiar em suas diferentes modalidades, os assentados da reforma agrária e as comunidades tradicionais. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtos e serviços, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

<sup>4</sup> O âmbito de atuação é nacional para a vitivinicultura e, na região Sul do país, para fruticultura de clima temperado, especialmente com macieira, pereira, frutas de caroço, caqui e pequenas frutas (morango, mirtilo, amora-preta e framboesa) de interesse comercial.

**adaptação e transferência de conhecimentos e de tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.**

A Missão será cumprida em consonância com as políticas governamentais, enfatizando a inclusão social, a segurança alimentar, as expectativas de mercado e a qualidade do meio ambiente.

**Visão**

Ser um centro de pesquisa de referência nacional e internacional na área de uva e vinho e, em nível regional, de fruteiras de clima temperado, reconhecido por:

- Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade nas cadeias produtivas relacionadas com a vitivinicultura e com a fruticultura de clima temperado.
- Apoio à formulação de políticas públicas e à capacidade de articulação nacional e internacional para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio relacionado com a vitivinicultura e com a fruticultura de clima temperado.
- Contribuição, com base na vitivinicultura e em fruticultura de clima temperado, para a redução dos desequilíbrios regionais e desigualdades sociais e para a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos naturais.
- Obtenção de resultados e soluções eficazes com custos competitivos.

**Valores**

- **Aprendizagem organizacional** – Desenvolvemos métodos de trabalho que estimulam a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos para aumentar a capacidade de aprimoramento institucional.
- **Ética e transparência** – Estamos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano e todos os grupos da sociedade.
- **Perspectiva global e interdisciplinaridade** – Encorajamos e promovemos uma perspectiva interdisciplinar em relação aos desafios do agronegócio da vitivinicultura e de fruticultura de clima temperado buscando soluções de caráter global.
- **Pluralidade e respeito à diversidade intelectual** – Buscamos atuar dentro dos princípios do respeito à diversidade de idéias e de métodos de trabalho.
- **Responsabilidade social** – Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e avaliação das consequências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribuimos com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades regionais e promoção da equidade.
- **Rigor científico** – Pautamos as ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) pelo método científico, pela qualidade e imparcialidade de procedimentos em todas as etapas do processo.
- **Valorização do conhecimento e do autodesenvolvimento** – Investimos na capacitação de nossos profissionais e incentivamos a iniciativa para o autocrescimento e a valorização de competências e talentos.

## **Foco de atuação**

O foco de atuação da Embrapa Uva e Vinho é pesquisa e desenvolvimento (P&D) para o desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro visando a eficiência e a competitividade do agronegócio da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado. A Embrapa Uva e Vinho atuará em parceria na geração de tecnologias relacionadas à vitivinicultura e fruticultura de clima temperado, para os diferentes segmentos sociais, visando garantir avanços em novas fronteiras do conhecimento e oferecer produtos e serviços de qualidade, conservando e valorizando a biodiversidade e os recursos naturais:

- **Mercado** – A Embrapa Uva e Vinho atuará no mercado do conhecimento e tecnologia que promovam a sustentabilidade econômica, social e ambiental, a competitividade do agronegócio da vitivinicultura e de fruticultura de clima temperado, a inclusão social e o bem-estar da sociedade brasileira.
- **Produtos** – A Embrapa Uva e Vinho desenvolverá conhecimentos e tecnologias capazes de viabilizar soluções para o desenvolvimento do espaço rural brasileiro e sua sustentabilidade, no âmbito da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado.
- **Público-alvo** – A Embrapa Uva e Vinho considera como seu público-alvo o indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujas atividades dependam, dos produtos e serviços de natureza econômica, social ou ambiental oferecidos pela Empresa.
- **Parceiros** – A Embrapa Uva e Vinho considera como parceiro o indivíduo ou instituição, pública ou privada, que assumir e manter, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação com a Empresa, compartilhando riscos, custos e benefícios, para P&D ou transferência de tecnologia.

**O III PDU também contempla as diretrizes estratégicas e metas para os seguintes itens:**

- Pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I)
- Transferência de conhecimento e tecnologia

Uma vez elaborado o III PDU, o mesmo foi submetido a avaliação do Comitê Assessor Externo (CAE), de forma a assegurar que as estratégias estabelecidas contemplassem as necessidades e expectativas de todos os elos das cadeias produtivas.

## **Operacionalização das Estratégias**

As metas anuais, que compõem o Plano Anual de Trabalho (PAT), são formuladas no início de cada ano pelos setores diretamente envolvidos com as metas, em discussão com os colaboradores envolvidos no processo, e após, discutidas com a Chefia, para posteriormente serem negociadas com a Diretoria da Empresa. Estas metas são reavaliadas no mês de julho e, quando necessário, são realizados ajustes das mesmas ou nos processos que levam ao seu atingimento. Em nível individual, a operacionalização das estratégias é realizada através do planejamento,

acompanhamento e avaliação das atividades de cada indivíduo, utilizando o SAAD-RH e culminando com a avaliação do empregado.

A programação de pesquisa é avaliada e monitorada pelo CTI, que analisa as propostas de projetos de pesquisa da Unidade, acompanha o andamento das atividades de pesquisa e desenvolvimento, avalia o cumprimento das metas apresentadas nos relatórios parciais e finais e procede a avaliação da equipe de pesquisadores. No que se refere à programação de pesquisa e à produtividade individual em termos de publicações e atividades de transferência de tecnologia.

Cabe destacar que em 2003, foi dado início ao processo de Recrutamento e Avaliação dos Candidatos a Chefe-Geral da Embrapa Uva e Vinho, conforme norma 037.05.02.01.5.001 publicada no BCA nº 09, de 27/02/2003, cabendo ao CTI, coordenar todo o processo relativo as atividades de responsabilidade local, que vão desde a inscrição até ao encaminhamento dos resultados desta etapa à Sede da Empresa. Neste processo um instrumento de avaliação é o plano do Chefe, plano este que se constitui num instrumento estratégico da chefia.

Um instrumento importante para a operacionalização das estratégias de atingimento das metas dos processos finalísticos é o planejamento e acompanhamento das atividades dos pesquisadores através do SAAD-RH e do Sistema de Avaliação e Desempenho dos Pesquisadores da Unidade, que é acompanhado e avaliado pela Chefia-Adjunta de P&D e pelo CTI. Complementarmente ao SAAD é calculada a produtividade de cada pesquisador em consonância com os indicadores do SAU ou seja a contribuição no atingimento das metas da Empresa. A retroalimentação das informações para os pesquisadores de forma individual é feita pela Chefia-Adjunta de P&D e os resultados coletivos (resultado geral) do grupo de pesquisa ressaltando os pontos fortes e fracos da equipe são repassados em reunião específica, pelo Chefe-Geral, com participação da Chefia-Adjunta de Administração e Supervisão da ACN.

Através do SAAD-RH, é realizado o planejamento e o acompanhamento das atividades de cada empregado. A estrutura funcional da Embrapa está calcada na interação entre supervisor e supervisionado, em uma escala hierárquica, e esta estrutura, desde que devidamente compreendida por ambos os atores e inserida no conceito de envolvimento, comprometimento e proatividade, constitui-se em base essencial para a obtenção de bons resultados para a organização e alcance das metas previstas na programação de pesquisa e desenvolvimento. O Comitê Local do SAAD-RH, por sua vez, é constituído por um grupo de colaboradores com o objetivo de apoiar o processo na medida em que esclarece e nivela informações para todos os empregados sobre as características, funcionalidade e viabilidade do uso do sistema. O SAAD-RH serve como base em processos de promoção e premiação por mérito, uma vez que utiliza conceitos como o planejamento de atividades, o cumprimento de metas, o nível de impacto da atividade que executa, o nível de obtenção de resultados e, por consequência, a avaliação do empregado por seu supervisor. Mais do que um sistema que pode redundar em atritos entre o supervisor e o supervisionado, o SAAD-RH é um sistema transparente e objetivo que contribui para o estabelecimento de uma nítida relação de comprometimento de ambos com a missão da empresa.

Num cenário onde, além das questões tecnológicas propriamente ditas, questões mercadológicas exigem constante ajustamento programático, torna-se fundamental uma forte articulação com as instituições representativas dos diferentes elos das cadeias produtivas onde a Unidade se insere. Assim, as atividades prospectivas deixaram de ser apenas objeto de reuniões e fóruns específicos para fazer parte de uma rotina de responsabilidade e incorporada às atividades de cada pesquisador bem como da própria chefia. Uma outra face desta questão, diz respeito à presença e participação da Unidade nos programas/editais promovidos e gerenciados pelas Fundações e Instituições de Fomento às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento como estratégia para atingir as metas estabelecidas, uma vez que os recursos oriundos do tesouro nacional são cada vez menores, mesmo com o aumento da demanda. Neste sentido, a Embrapa Uva e Vinho aderiu, em 2002, ao programa “Oficina de Projetos”, coordenado pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (Embrapa/DPD), buscando com isto criar uma estrutura mais ágil e eficaz na identificação das oportunidades, na elaboração das propostas e, conseqüentemente, na participação nesses programas. Esta adesão evoluiu, em 2003 para a definição da melhoria do processo “Captação de Recursos Externos via Projetos de P&D” e para a composição do Núcleo de Apoio a Projetos (NAP) que confere ao processo o suporte operacional para maior agilidade e eficácia na captação de recursos.

Os resultados obtidos pela Unidade são avaliados a partir dos indicadores instituídos pela Embrapa Sede no SISPAT e no SAU. De posse dos resultados obtidos, a Chefia-Geral inicialmente reúne-se com a Chefia-Adjunta de P&D, Chefia-Adjunta de Administração e o coordenador do SISPAT, para avaliar o desempenho da Unidade e levantar os pontos fortes e pontos fracos e proceder o realinhamento das atividades para o próximo ano. Num segundo momento os resultados já avaliados são apresentados para os gerentes, onde novamente são discutidas estratégias para implementação de melhorias. Após este trabalho é realizada uma reunião com todos os empregados, onde são apresentados pela Chefia-Geral, os resultados obtidos pela Unidade e são apontados os pontos fortes e os pontos fracos da Unidade, bem como apresentadas algumas medidas de melhoria. Nesta reunião, é dada oportunidade aos empregados manifestarem-se tanto para esclarecimentos como para sugestões e críticas.



## Clientes

---

### Conhecimento Mútuo

A construção de um conhecimento mútuo entre a Unidade e sua clientela se dá através de diversos mecanismos cuja complementariedade assegura melhores resultados no direcionamento de ações de atendimento às demandas de todos os segmentos da sociedade.

A Embrapa Uva e Vinho possui um universo de clientes bastante diversificado como: produtores rurais, agroindústrias, associações de produtores, instituições de fomento, instituições de ensino, instituições públicas (Ministérios, Secretarias de Estado e Municípios e outras) fornecedores de insumos, imprensa, pesquisadores, técnicos e consumidores. O universo de clientes é extremamente amplo, abrangendo desde o cidadão comum até instituições governamentais e internacionais. Cada qual tem suas necessidades e características próprias, variando no que diz respeito à dimensão, complexidade e grau de exigência no atendimento de suas demandas. Isto requer versatilidade a um exercício constante de toda a equipe, coordenada pela Área de Comunicação e Negócios, visando a máxima satisfação dos clientes.

Com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento ao cidadão em todas as suas Unidades, a Embrapa Sede instituiu padrões de comportamento a serem praticados por todos os empregados. Para isso desenvolveu o Manual de Atendimento ao Cliente, que contempla seis formas de contato da Empresa com o público: atendimento telefônico, atendimento pessoal, atendimento por correspondência (carta e e-mail), consultoria e visitas técnicas, eventos e parcerias. Também promoveu, juntamente com as Unidades Descentralizadas, várias ações como: palestras para chefes de Unidades e gerentes de Comunicação Empresarial e Negócios Tecnológicos, treinamentos em qualidade de serviços, campanha de excelência em atendimento e palestras via videoconferência. A Embrapa Sede também instituiu um sistema de avaliação por meio de auditorias de qualidade no atendimento, através de metodologia própria estabelecida pela Assessoria de Comunicação Social (ACS) visando avaliar a eficiência e eficácia do atendimento ao cliente, bem como uma pesquisa de avaliação através do SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão)

A Embrapa Uva e Vinho utiliza um grande número de instrumentos e canais para ouvir as necessidades, expectativas e preferências dos clientes e para definir as características dos produtos e serviços oferecidos, como por exemplo: visitas de clientes agendadas e não-agendadas, telefone, Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC carta e SAC e-mail), eventos técnico-científicos, eventos de capacitação, eventos de transferência de tecnologia, atendimento a estudantes, atendimento a órgãos públicos, atendimento à mídia, pesquisas sobre satisfação dos clientes, reuniões informais e participação dos pesquisadores em fóruns externos.

A realização de seminários, reuniões técnicas, palestras e conferências onde indivíduos de reconhecida competência apresentam e discutem seus pontos de vista funciona como um vetor de retorno que permite a avaliação e os ajustes na programação da Unidade, assim como o envolvimento de pesquisadores em comitês técnicos, em grupos de trabalho e em consultorias *ad hoc* têm mantido a Embrapa Uva e Vinho atualizada quanto à realidade e às necessidades dos diversos segmentos em que interage.

A participação em congressos, eventos, exposições, promoção de dias de campo, cursos e outros instrumentos de difusão é também fonte de atualização constante da Empresa com relação às mudanças de cenários, tendências de mercado e demandas da sociedade.

As redes de comunicação, como é o caso da Internet, vêm facilitando o acesso de pessoas de qualquer parte do País, em tempo real, de modo que possam ter rapidamente atualizadas as informações disponíveis no site da Unidade, tais como informações sobre eventos, publicações disponíveis, dados estatísticos sobre produção e comercialização de uvas, vinhos e derivados, artigos técnicos, venda de produtos e outros assuntos de interesse.

A participação da Unidade como Secretaria Executiva da Câmara Setorial da cadeia produtiva da vitivinicultura, vinhos e derivados, bem como em conselhos regionais e municipais de agricultura e desenvolvimento e a participação em grupos técnicos de apoio à tomada de decisão quanto a políticas de desenvolvimento setorial, em entidades como a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), a Associação Brasileira de Enologia (ABE), o Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves (CEFET-BG), o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (ABPM), a Associação Gaúcha de Pomicultores (AGAPOMI) e a Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (VALEEXPORT), entre outros, têm tido importância como fóruns de intercâmbio e atualização e especialmente na identificação de clientes potenciais e suas necessidades

A Unidade tem participado de reuniões que objetivam o desenvolvimento, introdução e/ou validação de tecnologias de videiras e de outras frutíferas de clima temperado, com a estratégia de identificação dos clientes, resultando em trabalhos de parceria. A estratégia de execução de ações de P&D, em áreas de parceiros (produtores, cooperativas, associações) tem possibilitado um ajuste imediato das tecnologias com troca mútua de informações, de modo que as soluções tecnológicas geradas sejam transferidas automaticamente a esses usuários, servindo como unidades demonstrativas e difusoras de informações, socializando desta forma a vantagem dos avanços tecnológicos.

A Unidade estruturou um cadastro de clientes de modo que as demandas e as características destes sejam conhecidas e melhor avaliadas. Realiza avaliações dos clientes atendidos através do SAC, cursos, seminários e reuniões técnicas através de um questionário específico, onde os clientes respondem espontaneamente. Os resultados desta avaliação são utilizados para melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

A Embrapa Uva e Vinho utiliza várias formas de divulgação dos resultados de pesquisa, com foco no cliente. Os trabalhos técnico-científicos são publicados em revistas nacionais e internacionais, em anais de congressos e são direcionados especialmente para pesquisadores. Para um público de multiplicadores como é o caso dos extensionistas e de produtores mais esclarecidos, é utilizada a série Embrapa, na forma de Comunicados Técnicos, Circulares Técnicas, Boletins de Pesquisa e Desenvolvimento, Série Documentos e Sistemas de Produção. Para o público em geral são escritos artigos para a mídia. Para grupos específicos são realizados cursos, palestras, dias de campo, unidades demonstrativas. Uma clientela importante, que ajuda na projeção da imagem institucional da Unidade, são os estagiários que se beneficiam aperfeiçoando sua formação educacional e, em contrapartida, dão uma importante contribuição na execução de sua programação e na troca de informações e valores entre instituições (ensino *versus* pesquisa).

A identificação das reais necessidades da sociedade é realizada, conforme já mencionado, com base nas prospecções de demandas, com base em contatos formais (reuniões técnicas, seminários e outros) e informais. No entanto, como a análise do ambiente externo se constitui numa atividade contínua, as oportunidades e ameaças são avaliadas em um contexto futuro, como foi o caso de a Unidade ter identificado uma bactéria num lote de importação de mudas de videiras, tomando medidas para eliminação de todo o material vegetativo como medida de defesa fitossanitária junto ao MAPA, e no engajamento no desenvolvimento de tecnologias para produção orgânica de pequenas frutas, como uma alternativa para pequenas propriedades de agricultura familiar, ambas não demandadas pelos atores envolvidos na definição das demandas do II PDU, mas nitidamente aspirações dos produtores.

## **Relacionamento com o Cliente**

O relacionamento com o cliente pressupõe que o mesmo tenha uma percepção sobre a organização proporcional à forma como ele tem satisfeitas as suas necessidades, com critérios variáveis em função de sua exigência e expectativa. A Embrapa, de modo geral, goza de excelente conceito junto à sociedade, tanto do seu cliente mais direto (produtor rural) quanto daquele proveniente do meio urbano, cuja participação no percentual de atendimentos pela Empresa tem crescido significativamente.

Em consonância com as políticas, estabelecidas pelo Governo Federal, de elaboração e melhoria do processo de atendimento ao cidadão, a Embrapa Uva e Vinho tem pautado várias de suas ações no sentido de aprimorar as condições e a forma de tratamento das diferentes expectativas do cliente, independente de sua origem, meio em que trabalha e grau de conhecimento a respeito da Empresa. O atendimento das diferentes demandas dos clientes é feito de várias formas: contato pessoal de técnicos ou pesquisadores, atendimento por telefone, atendimento por carta e através de correio eletrônico.

Visando ampliar a disponibilização de suas informações via Internet, a Embrapa criou e mantém atualizada sua “homepage”, onde os clientes podem acessar informações de acordo com suas necessidades: eventos, dados estatísticos, artigos técnicos das diversas áreas, produtos oferecidos, entre outros.

Grande parte do atendimento da Empresa é centralizado no Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC). O serviço centraliza o atendimento pessoal, por telefone, por correspondência e por “e-mail” ([sac@cnpuv.embrapa.br](mailto:sac@cnpuv.embrapa.br)). É significativo também o número de consultas feitas diretamente ao grupo técnico científico.

Todas as mensagens recebidas no SAC são respondidas imediatamente caso as informações estejam disponíveis no Banco de Dados da Unidade. Quando as respostas não estão disponíveis prontamente, a mesma é encaminhada ao pesquisador/colaborador especialista no tema demandado, para envio da resposta. O cliente, ao receber a mensagem, é estimulado a responder a uma pesquisa de satisfação sobre o atendimento, contendo as seguintes alternativas: satisfeito, insatisfeito, atendido imediatamente, atendido em até oito dias, atendido em mais de oito dias, bem como um espaço aberto para críticas e sugestões. Periodicamente a Supervisão da Área de Comunicação e Negócios, verifica as respostas das pesquisas, procurando atender/resolver os problemas pendentes.

Na portaria da Unidade, cada cliente é recebido e orientado para dirigir-se ao local onde será atendida a sua demanda.

Com relação aos eventos promovidos pela Unidade, há um processo contínuo de melhorias, como a distribuição do mapa da cidade e de hotéis para visitantes externos, a melhoria no uso de audiovisuais, transporte, informações aos clientes, entre outros. Além disso, os pesquisadores que ministram os cursos recebem a avaliação do seu desempenho. No caso dos cursos, ao final de cada curso é solicitado aos participantes o preenchimento de uma ficha de avaliação, contendo o perfil do cliente, avaliação do curso e avaliação do palestrante. Para os cursos os itens avaliados são: acréscimo de conhecimento e aproveitamento técnico; conteúdo; forma de apresentação e audiovisuais; e organização geral. Da avaliação do palestrante constam os itens: clareza na apresentação, conhecimento do assunto; objetividade nas respostas; e avaliação global. Ao conceitos são: 1-Ruim, 2-Razoável, 3-Bom, 4-Muito Bom, 5-Ótimo. Com base nestas avaliações, são realizadas feitas correções e melhorias.

A Embrapa Uva e Vinho também tem atuado fortemente no atendimento de clientes institucionais, com a participação em fóruns de decisão, e com clientes que muitas vezes também são parceiros, na execução de projetos de pesquisa, como é o caso da produção integrada, validação de uvas sem sementes e desenvolvimento da vitivinicultura em regiões não tradicionais.

Os procedimentos para atendimentos às dúvidas e reclamações dependem das especificidades e urgência. Objetiva-se atender a todos os clientes com excelência, presteza e qualidade.

Atualmente acompanha as respostas enviadas aos clientes, via SAC, um questionário para monitorar a satisfação do mesmo de forma rápida, para, em tempo hábil, poder proceder às

melhorias necessárias. A partir de 2002, foram disponibilizados crachás de identificação funcional, facilitando a comunicação com os clientes e aprimorando a imagem institucional.

## Informação

---

### **Gestão das Informações Organizacionais**

As principais informações da Embrapa encontram-se disponibilizadas em sistemas automatizados desenvolvidos em sua maioria pela Embrapa Sede e pela Embrapa Informática Agropecuária. A gestão da informação é processada em grupos de trabalho, gerentes, CTI, setores e indivíduos. Os gerentes avaliam as informações e implementam melhorias.

Em assuntos táticos e/ou operacionais de maior magnitude, de competência da Embrapa Sede, a informação é coletada, tratada e organizada por analistas e/ou grupos técnicos, que produzem estudos e textos como subsídios para a tomada de decisão dos gestores. Esse é o caso dos grupos técnicos que analisam e sugerem as regras e os métodos estruturadores e/ou reestruturadores do sistema de programação e gestão da atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da Empresa e de suas organizações-parceiras; do grupo técnico-científico que define e sugere as linhas estratégicas, macro-competências e competências específicas do programa de pós-graduação; e dos grupos técnicos que fazem análises e sugerem regras e normas para a seleção de chefes e gerentes, avaliação, seleção e promoção de pessoas dentro das carreiras funcionais, especialmente nos cargos que exigem a graduação de nível superior.

Também na Sede da Empresa, nas relações com a sociedade, os clientes e o mercado, a Ouvidoria canaliza sugestões, denúncias e reclamações de clientes externos e de membros da equipe de trabalho e também com o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), além da entrada de sugestões por meio da mídia eletrônica (página eletrônica), que são repassadas às Unidades Descentralizadas.

Atenta à produtividade e ao bom desempenho de seus empregados, a Embrapa implantou o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH) que, além de auxiliar na organização do trabalho, permite o melhor aproveitamento da contribuição dos empregados, no alcance dos objetivos e metas, fornecendo importantes informações para o gerenciamento dos recursos humanos da Empresa. A partir de 2001, a Unidade tem estimulado a gestão da informação de atividades dos empregados diretamente através do sistema informatizado SAAD-RH, visando maior agilidade, transparência e organização por parte dos supervisores. Por outro lado, a Chefia da Unidade tem condições de monitorar o fornecimento destas informações através de perfil específico de acesso ao sistema.

As informações geradas pela área de pesquisa e aquelas relativas às metas negociadas com a Diretoria são gerenciadas por um pesquisador. Este trabalho baseia-se no Aplicativo do SISPAT (Sistema de Planejamento e Acompanhamento do Plano Anual de Trabalho).

Esse sistema é operado segundo normas definidas pela alta administração da Empresa e permanentemente avaliados, em seus mecanismos e métodos, por técnicos e especialistas de dentro e de fora da Empresa.

A programação de pesquisa também segue as normas estabelecidas pela alta administração. Cada projeto de pesquisa enquadrado em um dos macroprogramas da Embrapa e suas organizações-parceiras é formulado e acompanhado no âmbito do SEG, por meio de mecanismos próprios num processo que dura entre três e quatro anos. As informações são avaliadas pela Comissão Técnica do Macroprograma, na Sede da Empresa e pelo CTI em nível de Unidade, para aferir o mérito técnico-científico das informações, bem como o cumprimento dos objetivos propostos. Em uma segunda instância, o Comitê Gestor da Programação (CGP), avalia os projetos e a programação quanto ao seu mérito estratégico (potencial de geração de impactos positivos). Os planos anuais de trabalho das Unidades técnico-administrativas e de pesquisa da Empresa, são formulados dentro do PAT, onde são consignadas as metas quantitativas e qualitativas que a Unidade deve cumprir ao longo do exercício. Esse sistema, operado segundo norma própria e estabelecida pela Diretoria Executiva, prevê que as informações sobre a realização das atividades e a geração dos resultados devem ser registradas e permite a consulta por Unidade ou agregada para a Organização. A segurança e confiabilidade das informações sobre o cumprimento das metas é assegurada por procedimentos de auditoria previstos na norma que rege o sistema.

As informações técnico-científicas, originadas de pesquisas experimentais, observações ou outras formas de geração do conhecimento, são organizadas sob a forma de redação consoante às características mais adequadas de atendimento ao público-alvo. Obedecendo às características conceituais da Embrapa sobre Linhas de Produtos Editoriais definidas em manual próprio de editoração, os textos são submetidos ao Comitê Editorial, que encaminha aos assessores (internos e/ou externos) para procederem à avaliação técnica do conteúdo e à validação das informações, propondo ao autor as sugestões que julgar pertinentes à melhoria da obra e a sua adequação à linha de produto editorial da Embrapa. Após aprovação a publicação das informações é autorizada pelo Chefe-Geral e realizado o seu registro no Cadastro Geral da Embrapa.

As informações relativas à execução orçamentária/financeira da Unidade e dos projetos são gerenciadas por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI). A partir do segundo semestre de 2002, o acesso ao SIAFI deixou de ser realizado através de terminais exclusivos, passando a ser utilizada a comunicação via rede. Esta alteração facilitou o acesso por parte de qualquer microcomputador conectado à rede, agilizando o trabalho de registro e liberação de pagamentos e recebimentos de recursos financeiros. Igualmente, o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) é utilizado para informações relativas à gestão de recursos humanos e emissão de contracheques. Ambos os sistemas são de uso comum a todas as Instituições Públicas de âmbito federal.

A área de Orçamento e Finanças também utiliza outros softwares como o Sistema de Faturamento Mensal, para emissão de Notas Fiscais, desenvolvido no âmbito da própria Unidade; o Sistema de Controle de Custos, para contabilização de despesas realizadas, por programa, projeto, plano de ação e atividade, desenvolvido pela Embrapa e o Sistema de Informações do ICMS Interestadual, para registro de transações fora do Rio Grande do Sul, desenvolvido pela Receita Federal.

A área de Recursos Humanos, adicionalmente, se vale de diversos sistemas, desenvolvidos no âmbito da Embrapa, visando à gestão de informações relativas a treinamentos, prestadores de serviço e benefícios aos empregados, tais como o Sistema de Recursos Humanos (SIRH), o SAAD-RH, o Sistema de Pós-Graduação (SSP), o Sistema de Informação sobre Eventos (SIEVE), o Sistema de Informação de Pessoas Jurídicas (SIPJ), o Sistema de Informação de Pessoas Físicas (SIPF), o Sistema de Serviços de Terceiros (SST), o Sistema de Informação do Plano de Assistência Médica da Embrapa (SISPAM). A partir de 2002, o Sistema de Controle de Ponto (TOP-PONTO) passou a ser utilizado para registro da frequência dos empregados, em substituição ao cartão-ponto. Este sistema utiliza-se de controladores eletrônicos e do crachá de cada empregado, facilitando o controle das informações referentes aos registros de ponto e suas implicações trabalhistas.

A área de Patrimônio e Material utiliza o Sistema de Controle Patrimonial (SCP), desenvolvido no âmbito da Unidade, e o Sistema de Controle de Almoxarifado (SCA), desenvolvido pela Embrapa e integrado com a rede interna de computadores da Unidade, para facilitar o processo de gestão.

A área de Serviços Auxiliares utiliza o Sistema de Emissão de Autorização e Prestação de Contas de Viagens a Serviço (AV/PCV), o Sistema de Gerenciamento de Documentos (SIGED) e o Sistema de Informação sobre Máquinas e Veículos (SMV).

Esses sistemas locais, desenvolvidos com o objetivo de obter e disponibilizar informações para alimentar os sistemas corporativos da Empresa, alinhados ao Plano Diretor da Embrapa, tornam as informações disponíveis a todas as Unidades centrais e descentralizadas da Empresa para tomada de decisão.

As informações relativas a dados bibliográficos são administradas pelo sistema AINFO, que gerencia o patrimônio bibliográfico e permite consultas por meio de palavras-chave e pelo programa "Reference Manager", acessível por meio da "Intranet". Esta base contém livros, folhetos, teses, slides, separatas, periódicos, mapas e outras informações de uso para a atividade-fim da Empresa. Desde janeiro de 2004, os pesquisadores tem acesso ao Portal de Periódicos da Capes, como importante fonte de informação para suprir as necessidades da pesquisa.

Tem sido estimulada a utilização de sistemas informatizados em diversos setores e processos de trabalho, com avanços visando à sua consolidação em alguns sistemas de informação considerados essenciais ao bom andamento das atividades da Unidade, como o controle de afastamento, a emissão de pedidos de abastecimento e a emissão de solicitações de saídas a serviço. A informatização dos processos, embora isoladamente não constitua-se em solução



completa, contribui significativamente para a agilidade, desburocratização e facilidade no rastreamento de informações.

Quanto às tecnologias e informações técnico-científicas geradas pela área de pesquisa, antes de serem divulgadas são avaliadas pelo Comitê Local de Publicações (CLP) e após liberadas pela Chefia-Geral.

As informações mais relevantes da Empresa são integradas e estruturadas num conjunto de critérios e indicadores de desempenho que compõe o IDI (Índice de Desempenho Institucional), do Sistema de Avaliação de Unidades, um dos componentes do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa (SAPRE). A distribuição dos prêmios do SAPRE entre equipes e empregados é feita através do Sistema de Premiação Nacional de Equipes de Projetos (SISPEM), software desenvolvido pelo DTI, em conjunto com a SEA, o DOD e o DAP.

As informações relativas às atividades de pesquisa são obtidas pelos próprios pesquisadores em sites específicos e através da biblioteca virtual da Embrapa.

Internamente as informações são disseminadas através da Intranet, e por e-mails quando se trata de informações para empregados ou grupos específicos de empregados para atendimento imediato. Semanalmente é divulgado na Intranet e pela Internet o informativo “Acontece”, onde são divulgadas as informações sobre eventos promovidos pela Unidade, participação dos empregados da Unidade em Eventos Externos, informações referentes à qualidade de vida, estímulo ao exercício da cidadania e outras de interesse geral. Externamente as informações são disponibilizadas por meio da Internet (serviços e produtos, biblioteca virtual, publicações, vídeos).

A disseminação e disponibilização das informações é praticada de maneira contínua e são originadas de pesquisas experimentais, observações e outras formas de apreensão do conhecimento. Essas são submetidas a um conjunto de especialistas, atualizadas e melhoradas a cada evolução tecnológica. São informações inéditas cuja qualidade é padronizada por comitês específicos, de acordo com as exigências da Sede da Empresa. Nessa relação com seus públicos, a Embrapa produz e disponibiliza informação técnico-científica utilizando três sistemas: mídia impressa, mídia eletrônica e mídia digital.

A produção de informação técnico-científica da Embrapa é obtida e organizada a partir de resultados de pesquisas capazes de viabilizar soluções para a sociedade e para o agronegócio brasileiro, identificando necessidades de informação dos ambientes de pesquisa e desenvolvimento, de formação escolar em todos os seus níveis, de produção agropecuária, agroindustrial e florestal.

## **Gestão das Informações Comparativas**

O Sistema de Avaliação de Unidades (SAU) e o SISPEM, ambos componentes do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa (SAPRE) e o SAAD-RH constituem sistemas

de indicadores correlacionados que permitem a avaliação de desempenho dos centros de pesquisa, dos empregados e de equipes de projeto, estabelecendo as bases para o sistema de premiação em todos estes níveis, ao mesmo tempo que gera informações que permitem a comparação entre os Centros da Embrapa.

A partir de 1996, com a implantação do Sistema de Avaliação das Unidades, este processo vem proporcionando informações comparativas entre as diversas Unidades Centrais e Descentralizadas da Embrapa. Estas informações, que incluem, também, o índice de percepção de imagem, são usadas pelo SAPRE.

O SAPRE é um dos principais projetos estratégicos da Diretoria. O seu modelo básico vem sendo mantido em função da experiência acumulada ao longo dos anos e em decorrência de sugestões apresentadas pelas Unidades, para que a Empresa cumpra sua missão e objetivos. A distribuição dos prêmios do SAPRE entre equipes e empregados é feita através do SISPEM, software desenvolvido pelo DTI, em conjunto com a SEA, o DOD e o DAP.

Dentre os indicadores institucionais selecionados para comparar as atividades das Unidades entre si e com outras instituições de pesquisa, destacam-se os artigos publicados em revistas referenciadas, as publicações técnicas, as participações em congressos, com apresentação de trabalhos e a captação de recursos. Além disso, as informações comparativas, relativas ao sistema de avaliação e premiação de projetos em nível nacional, nas categorias: criatividade, qualidade técnica, captação de recursos e melhorias de processos, são também usadas pela Embrapa em seu processo de gestão.

Em nível individual, as informações comparativas e os respectivos valores usados no sistema de premiação individual e no sistema de promoção por mérito dos empregados são fornecidas pelo SAAD-RH. No caso dos pesquisadores é utilizada também a avaliação de planos de ação de pesquisa pelo CTI, utilizando informações de produtividade, captação de recursos, criatividade e qualidade técnica.

Por intermédio de serviços de avaliação do grau de satisfação ou de auditoria da imagem, a Embrapa coleta informações relativas à satisfação de seus clientes, usuários e parceiros, quanto à aceitabilidade dos produtos, serviços e processos gerados pelas Unidades Centrais e Descentralizadas.

Todas as informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais e promover melhorias no desempenho institucional, por meio de negociação de metas diretamente com a Diretoria Executiva. Essas práticas são avaliadas por meio de trabalhos de melhoria de processos, de sistemas de avaliação institucional e de avaliação de empregados.

Atualmente o principal instrumento institucional utilizado para a análise do desempenho da Embrapa Uva e Vinho é o SAU, pois baseia-se no alcance das metas quantitativas (produção científica, produção de publicações técnicas, transferência de tecnologia e promoção de imagem e desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos), das metas qualitativas (ações de

parceria, melhoria de processos, não-conformidades de auditorias, racionalização de custos, cumprimento de prazos e qualidade do relatório de gestão), receita própria, metas técnicas, satisfação do cliente, avaliação de impacto e produtividade. Estes indicadores de desempenho são analisados em reunião específica da chefia com os responsáveis pelos processos da Empresa, e com o quadro técnico-científico. Os resultados da avaliação são usados para a revisão das metas a serem alcançadas e das estratégias a serem adotadas para melhoria do desempenho.

As informações comparativas são geradas e disponibilizadas através do SAU, que é um sistema que avalia as Unidades da Embrapa e compara o seu desempenho. Esta avaliação ocorre anualmente e os resultados são discutidos com os gerentes e após, divulgados a todos os empregados desencadeando ações no sentido de fortalecer os pontos fracos e manter os aspectos positivos.

O SISPAT é outro instrumento gerencial que permite que cada Unidade consulte as informações das demais, e tenha um balizamento da situação. Este sistema gera informações sobre as metas quantitativas (produção técnico-científica, publicações técnicas, processos, produtos e serviços e transferência de tecnologia), receita própria, racionalização de custos, melhoria de processos, ações de parcerias, metas técnicas, avaliação de impactos, metas do MGE.

No Sistema de Avaliação dos Empregados, especialmente dos pesquisadores, são considerados os indicadores utilizados no SAU, de modo a estimular o comprometimento dos mesmos para obtenção de melhores resultados.

## **Análise Crítica do Desempenho Global**

O desempenho de uma organização é avaliado a partir de parâmetros pré-definidos que permitem a comparação entre uma situação prévia e o nível de atingimento de metas estabelecidas, compatíveis com o potencial de contribuição dos empregados. Os indicadores de desempenho encontram-se agregados em diferentes níveis.

As informações relativas à Embrapa e a cada um dos seus Centros de Pesquisa foram incorporadas ao banco de informações coordenado pela ABIPTI, permitindo assim uma comparação das informações da Embrapa com outras instituições de pesquisa.

O Sistema de Avaliação das Unidades (SAU) e o Sistema de Premiação Nacional de Equipes de Projetos (ambos inclusos no SAPRE) e o SAAD-RH constituem sistemas de indicadores correlacionados que permitem a avaliação de desempenho dos centros de pesquisa, dos colaboradores e de equipes de projeto, estabelecendo as bases para o sistema de premiação em todos estes níveis, ao mesmo tempo que gera informações comparativas entre os centros da Embrapa.

No SAAD-RH, cada empregado, juntamente com seu supervisor, tem definidos alguns indicadores como definidores do seu desempenho individual cujos valores obtidos são usados no sistema de premiação individual e no sistema de promoção por mérito dos empregados. Os pesquisadores concorrem também à premiação por equipes, por meio de avaliação de Planos de Ação de pesquisa feita pelos membros do CTI, utilizando informações de produtividade, captação de recursos, criatividade e qualidade técnica.

No caso da Embrapa como um todo, como parte do SAU, há um conjunto de parâmetros ou indicadores de desempenho que possuem ampla abrangência e permitem avaliar anualmente o desempenho global de cada Unidade e da Empresa.

Os indicadores de desempenho são previamente definidos pela Diretoria Executiva e seus pesos, com a finalidade de avaliação, são variáveis em função das peculiaridades de cada Unidade. Para fins de cálculo do Índice de Desempenho Institucional (IDI), que é quantificação do desempenho global da Unidade. Ao final de cada ano, a Chefia-Geral da Unidade define, juntamente com seu Diretor Supervisor, as metas a serem atingidas no próximo ano para cada um dos indicadores definidos previamente. Em meados do primeiro semestre de cada ano, são efetuados ajustes destas metas, visando a elevação do desempenho global da Embrapa. Considerando que os indicadores, embora ao longo dos anos possam sofrer ajustes, desde 1996 vem sendo constituída uma série histórica para cada Unidade e para a Embrapa como um todo, permitindo a visualização do incremento ou das variações do desempenho da Instituição ao longo dos anos.

Os indicadores de desempenho estão agrupados em:

- ⇒ Indicadores qualitativos – ações de parceria, melhoria de processos, não-conformidades de auditorias, racionalização de custos, cumprimento de prazos e qualidade do relatório de gestão, receita própria (direta e indireta), atingimento de metas técnicas, satisfação do cliente, avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais, e produtividade.
- ⇒ Indicadores quantitativos – produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos e transferência de tecnologia e promoção de imagem (Quadro 1).

Anualmente, com base no SAU, as Unidades Descentralizadas são comparadas entre si e classificadas conforme seu desempenho. A partir destes resultados, anualmente a Chefia da Unidade analisa os dados obtidos e efetua sua análise crítica visando corrigir distorções e efetuar os devidos ajustes para que seu desempenho seja crescente.

Embora o SAU seja abrangente na sua concepção e relação de indicadores de desempenho, e, portanto, seja um importante instrumento de avaliação da Unidade em relação às demais, outros indicadores de desempenho devem ser considerados, como o esforço da Unidade empreendido no incremento na geração de recursos próprios, busca de parcerias, cooperação técnica, prêmios e distinções recebidos, entre outros.

**Quadro 1. Indicadores de Desempenho da Embrapa Uva e Vinho-1999/2004**

	Realizado 1999	Realizado 2000	Realizado 2001	Realizado 2002	Realizado 2003	Programado 2004	Realizado 2004
<b>1. Produção Técnico-Científica</b>							
Artigo em Anais Congresso	13	26	27	28	54	35	52
Artigo em Periódico Indexado	14	22	18	27	14	25	36
Capítulo em Livro Técnico-científico	1	57	11	5	13	10	15
Orientação Teses Pós-graduação	-	3	3	4	8	4	7
Resumo em Anais Congresso	57	51	42	72	147	50	85
<b>2. Produção de Publicações Técnicas</b>							
Artigos de Divulgação na Mídia	-	31	22	35	58	60	66
Circular Técnica	2	2	2	10	7	10	6
Boletim de Pesquisa	1					2	0
Comunicado Técnico	3	6	7	3	5	10	9
Organização/Edição de Livros	3	6	3	3	7	5	2
Série Documentos (Periódicos)	4	5	3	8	8	6	7
Sistema de Produção	-	0	0	3	2	3	3
<b>3. Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos</b>							
Cultivar Gerada/Lançada	1	1	1	1	3	2	2
Cultivar Testada/Recomendada	-	0	2	0	0	2	1
Metodologia Científica	0	4	2	3	5	3	5
Monitoramento/Zoneamento	1	6	7	7	13	8	14
Prática/Processo Agropecuário	8	21	20	24	42	30	12
Processo Agroindustrial	0	2	1	8	3	5	4
<b>4. Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem</b>							
Curso Oferecido	60	74	136	315	259	200	293
Dia de Campo	15	13	7	15	17	15	16
Estágio de Graduação	19.820	25.544	32.160	31.071	39.956	40.000	55.016
Estágio de Nível Médio	5.324	4.731	9.338	9.370	14.290	15.000	16.214
Estágio de Pós-Graduação	676	4.437	6.089	9.367	7.741	8.000	17.848
Folder Produzido	3	10	10	14	3	12	11
Matéria Jornalística	-	81	182	283	488	520	680
Organização de Eventos	12	13	23	22	26	25	36
Palestra	127	239	215	316	456	400	258
Unidades Demonstrativa e de Observação	11	27	43	46	50	40	79

Outro indicador importante é o cumprimento das metas estabelecidas no PDU, para, em um prazo de cinco anos, a partir de 2000, cumprir as metas abaixo relacionadas:

- METAS PROPOSTAS DE 2000 A 2004	ATINGIMENTO (%)
- Recomendar pelo menos um sistema de produção de uvas destinadas à elaboração de vinhos e um para sucos que apresente um aumento na qualidade em pelo menos 20%;	- 100
- Lançar uma cultivar apirênica com sistema de produção adaptado ao trópico semi-árido, com qualidade para a exportação e implementar ajustes no manejo de quatro cultivares apirênicas já introduzidas;	- 100
- Manter e monitorar 17.566 matrizes de porta-enxertos e cultivares produtoras de videira para produção de material vegetativo livre de vírus;	- 100
- Obter antissoro contra, pelo menos o vírus ASGV, que ataca a macieira;	- 80
- Desenvolver e validar, pelo menos uma tecnologia, visando à melhoria da qualidade e longevidade de vinhos tintos finos;	- 80
- Obter pelo menos um vinho com características organolépticas típicas;	- 100
- Definir pelo menos um método de controle eficiente das principais pragas da videira;	- 100
- Diminuir duas aplicações de fungicidas e em 30% o número de aplicações de inseticidas na macieira;	- 100
- Tornar a Embrapa Uva e Vinho um Centro de Referência de Produção Integrada de Frutas de Clima Temperado;	- 100
- Definir um Sistema Integrado de Produção de Maçãs no qual haja melhoria na classificação de fruta tipo CAT 1 de 60 para 65%;	- 100
- Desenvolver ou adaptar pelo menos uma tecnologia para indexação de mudas de Prunóideas;	- 100
- Dispor de pelo menos um agente de controle biológico para doenças da videira e de fruteiras de clima temperado;	- 100

- METAS PROPOSTAS DE 2000 A 2004	ATINGIMENTO (%)
- Estabelecer padrões de maturação para maçã, pêssegos e ameixas, bem como as condições mais adequadas de armazenamento da fruta;	- 100
- Disponibilizar, via Internet, uma base de dados com informações sobre produção, comercialização, tecnologia, eventos, produtos e serviços da Embrapa Uva e Vinho;	- 100
- Promover treinamento de pelo menos 50% dos gerentes, líderes de projeto, pessoal administrativo, técnico e de apoio, visando seu aprimoramento profissional.	- 50

## **Pessoas**

---

A política de gestão de pessoas na Embrapa sempre esteve mais implícita nas ações do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), que passou a abranger, a partir de 2003, os Departamentos de Administração de Pessoal (DAP) e de Organização e Desenvolvimento (DOD), do que em um documento que expresse, de forma clara, os valores que orientam a gestão dos empregados na Empresa.

### **Sistemas de Trabalho**

A organização do trabalho, a estrutura dos cargos e funções, na Embrapa, estão definidas no seu Plano de Cargos e Salários (PCS). Neste documento são estabelecidos, entre outros, parâmetros relativos à seleção, capacitação e avaliação, progressão funcional, remuneração e benefícios concedidos às pessoas na Empresa.

O Plano de Cargos e Salários em vigor foi aprovado em 1998. O processo de elaboração ou revisão do PCS é conduzido por um grupo de trabalho que conta com a participação de representantes da alta administração, dos empregados e do sindicato. Este grupo de trabalho é responsável pela elaboração do documento preliminar, que é disponibilizado para apreciação de todos os empregados. Com base nas críticas e sugestões deste documento, o grupo elabora a sua versão final, que é submetida à aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração. Depois é submetida ao MAPA, que por sua vez a submete ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (DEST). Somente após a aprovação por este Departamento é que o PCS entra em vigor. No final de 2002, iniciou-se o processo de revisão do PCS, de forma a compreender avanços na relação entre empregados e Empresa e corrigir eventuais distorções em relação à realidade do mercado de trabalho, mas ainda continua em discussão.

A admissão em cargos de provimento efetivo do quadro de pessoal ocorre por intermédio de aprovação em concurso público, sendo efetivada por contrato de trabalho conforme estabelecido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A estrutura de cargos de provimento efetivo se compõe de duas carreiras às quais, conforme definido no PCS, se vinculam quatro cargos cuja formação e requisito de escolaridade variam do grau superior, com exigências de Mestrado e Doutorado, até 1º grau incompleto. A admissão em cargos gerenciais, de assessoramento e de supervisão ocorre mediante designação por livre escolha do Diretor-Presidente. Estes cargos classificam-se em três níveis: cargos em comissão, funções de confiança e funções de supervisão.



Para os cargos em comissão, é adotado contrato de trabalho de ocupação temporária. Nesta situação, a Empresa, desde 1996, estabeleceu um Sistema de Sucessão Gerencial que formaliza o processo público de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada, cuja coordenação do processo é feita pelo Comitê Técnico Interno (CTI), em cada Unidade. A primeira etapa do processo consiste na avaliação de títulos e é conduzida por um comitê de avaliação (CAP), responsável por essa atividade para todas as UD's.

A segunda etapa é a avaliação da proposta de trabalho e de um memorial do candidato, enfatizando as principais atividades desenvolvidas e aspectos qualitativos de sua vida profissional. A coordenação dessa etapa é realizada por um Comitê de Avaliação constituído por colaboradores da Unidade, sendo parte destes, eleitos por colegas e parte indicada pelo CTI. O comitê conta ainda com profissionais externos à Empresa, com reconhecida competência técnica e administrativa. Em 2003 foi dado início ao processo de seleção e recrutamento ao cargo de Chefe-Geral da Embrapa Uva e Vinho, sendo que até dezembro foi cumprida a etapa local a cargo do CTI.

A organização do trabalho nas Unidades é realizada por áreas, setores, temas, objetivos, projetos e processos. Os responsáveis pelas equipes de trabalho nestas formas de organização podem, a critério da Chefia da Unidade, exercer funções de supervisão que são ocupadas apenas por pessoal efetivo da Empresa.

Além desta organização formal estabelecida no PCS, a Embrapa, para auxiliar na gestão da Empresa e das Unidades, conta com comitês e grupos de trabalho, dentre os quais destacam-se:

- ⇒ Comitê Local do SAAD-RH, criado em cada Unidade Descentralizada. É constituído, preferencialmente, por supervisores indicados pela Chefia-Geral da Unidade. O comitê consultivo, o local e outros mecanismos, fazem parte do ciclo de monitoramento do SAAD-RH, na Embrapa.
- ⇒ Comitê Técnico Interno (CTI), criado em cada uma das Unidades Descentralizadas, constituído para atender a todas as Unidades Centrais, é composto por colaboradores eleitos pelos colegas e indicados pelas chefias, sendo responsável pela análise, crítica e avaliação das pré-propostas e propostas de Projetos da Unidade e da Sede, respectivamente.

Além disso, grupos de trabalhos são constituídos anualmente em cada Unidade, para coordenarem, em nível local, processos como o de promoção e progressão salarial dos colaboradores e/ou de seleção das equipes a serem nacionalmente premiadas pelas melhores contribuições em análise e melhoria de processos e melhores projetos em termos de criatividade, qualidade técnica, parceria e captação de recursos, como Comissão de Licitações e Oficina de Projetos.

Além desta organização formal, somam-se Comissões e Grupos de Trabalho de caráter temporário, com finalidades específicas, nomeados pela Chefia-Geral da Unidade.

A identificação, avaliação e premiação dos empregados que mais se destacam na Empresa é realizada através do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH.)

O SAAD-RH é um instrumento gerencial utilizado pelo empregado e pelo supervisor, onde estão definidos a programação de trabalho individual, o cronograma de entrega de resultados, o percentual do tempo do empregado ocupado com cada atividade, o nível de impacto da atividade realizada e nível de obtenção de resultados. O sistema é operacionalizado em três fases, com a participação do supervisor e do supervisionado: planejamento (que ocorre até o mês de março), acompanhamento (que ocorre em junho e em dezembro, para o ajustamento do plano efetuado) e avaliação (que ocorre em janeiro do ano subsequente). Todos os dados relativos às atividades do empregado constam da ficha de Planejamento, Acompanhamento e Resultados do Trabalho Individual (PARTI), cuja responsabilidade do preenchimento cabe ao supervisor.

O SAAD-RH tem como princípio básico o acompanhamento constante, que permite a troca de informações entre supervisor e supervisionado, ajustes no plano de atividades, em função de alteração na programação de trabalho da Unidade, identificação de problemas que possam interferir nos resultados e a definição de ações corretivas a serem adotadas. O sistema pressupõe que os empregados sejam reunidos em agrupamentos funcionais que podem ser definidos por processos, subprojetos ou tipos de atividade. No caso da Embrapa Uva e Vinho, os agrupamentos são definidos pela similaridade das atividades de cada empregado, de modo a que a comparação entre empregados aconteça da forma mais justa possível, minimizando as distorções em função de não-equivalência de condições de trabalho, diferença de atividades e critérios de avaliação, que geralmente são variáveis conforme o supervisor.

Os sistemas de reconhecimento de mérito na Embrapa são a promoção e a premiação. O processo de promoção (mudança de nível no mesmo cargo) e progressão salarial (mudança de referência salarial dentro do mesmo nível do cargo) está relacionado com o padrão de desempenho de cada funcionário e representam aumento salarial permanente ou bonificação pontual na forma de salários.

As promoções na Embrapa são classificadas nas seguintes modalidades:

- a) por mérito (desempenho identificado no processo geral da Empresa, com vigência em primeiro de julho de cada ano);
- b) por término de curso de pós-graduação “stricto sensu”; e,
- c) por certificação interna.

A progressão salarial classifica-se nas modalidades de:

- a) mérito; e
- b) antigüidade.

As promoções e progressões salariais por mérito e progressão salarial por antigüidade, ocorrem a cada dois anos. Também acontece a cada dois anos, alternados com a promoção, o processo de

premiação por resultados. Os principais mecanismos de premiação estão descritos no Manual do SAPRE, e têm por objetivo reconhecer e recompensar os empregados e/ou equipes que tenham apresentado melhor desempenho e contribuições relevantes para a Empresa. As premiações do SAPRE que se referem aos empregados se classificam em Premiação por Excelência e Premiação Nacional de Equipes. Em média, têm sido promovidos 80% dos empregados a cada dois anos e premiados 50% também a cada dois anos, com interstício entre os dois processos.

A premiação por excelência é o processo pelo qual a Embrapa premia seus empregados em reconhecimento à contribuição relevante introduzida em processo de trabalho de P&D, gerencial ou de suporte à pesquisa, que resulte em melhoria de desempenho da Empresa.

Nessa modalidade há três categorias:

- a) Destaque Excelência no Atendimento ao Cliente;
- b) Destaque de Unidades;
- c) Destaques Individuais (pesquisadores).

A premiação nacional de equipes é apresentada em cinco categorias de prêmios: Criatividade, Qualidade Técnica, Parceria, Captação de Recursos e Análise e Melhoria de Processos. Cada participante das equipes premiadas nestas categorias recebeu um diploma e bônus financeiro de acordo com o percentual de participação na equipe premiada.

A estrutura funcional dos empregados da Unidade obedece às normas gerais de distribuição praticadas na Embrapa. Para todos os níveis, há o sistema de avaliação e acompanhamento de desempenho. A participação em fóruns inovadores (ex.: gerentes de objetivo do MGE, melhoria de processos, execução das atividades do Programa Brasileiro da Qualidade) ou em grupos executores de atividades não necessariamente estratégicas (ex.: reformatação da base de dados, implementação e execução da política de negócios tecnológicos) depende das necessidades da Unidade mas também e sobretudo da aptidão, interesse e aplicação de cada empregado.

## **Educação, Capacitação e Desenvolvimento**

A Embrapa, por se tratar de uma organização cujo objetivo é o de ser referência nacional e internacional em áreas tecnológicas vinculadas ao agronegócio, tem como um de seus alicerces a preocupação constante no aprimoramento das competências e da capacitação dos seus empregados, tanto dos pesquisadores quanto do pessoal de suporte.

Os programas de capacitação dividem-se em treinamento de longa duração (pós-graduação) e de curta duração, que são realizados tanto no país quanto no exterior. O programa de pós-graduação inclui cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado. É destinado a empregados que ocupam cargos de nível superior na Empresa.

Em relação aos gerentes, a Embrapa tem promovido, ao longo dos anos, cursos para treinamento dos mesmos, nos diversos níveis de atuação, visando aprimorar o desempenho daqueles

profissionais, atualizando-os quanto a práticas de gestão e sobre os sistemas e metodologias implantados na empresa.

A liberação de empregados para cursos e treinamentos de curta duração, programados pela empresa, segue a lógica das prioridades estabelecidas nos projetos e programas da Unidade. Há, no entanto, um treinamento informal contínuo dos empregados, realizado pelos pesquisadores, pessoal de informática e gerentes. Também são formados grupos internos para atender às necessidades legais, que asseguram sobretudo o bom entrosamento entre as equipes e a execução das atividades, com qualidade. Como exemplo, cita-se a CIPA como atuante na segurança e bem-estar dos empregados.

A gestão do quadro de pessoal obedece diretrizes gerais da União e da Empresa. O quadro de pessoal é apresentado na tabela 1.

**Tabela 1. Tabela de evolução do quadro de pessoal.**

<b>Ano</b>	<b>Pessoal de apoio</b>	<b>Pesquisador II</b>	<b>Pesquisador III</b>	<b>TOTAL</b>
1999	101	17	16	134
2000	105	16	18	139
2001	102	19	18	139
2002	109	21	21	151
2003	107	15	27	149
2004	110	15	27	152

A importância de serem sistematizadas as ações de desenvolvimento de pessoas impulsionou a Chefia a criar, no âmbito da Unidade, a área de Desenvolvimento e Bem Estar, com uma pessoa responsável dedicada a verificar oportunidades e estratégias para o estímulo ao desenvolvimento de talentos.

A necessidade de capacitação dos empregados é identificada através do SAAD-RH, pelos responsáveis por Planos de Ação de pesquisa e pelos supervisores. Além dos treinamentos planejados, à medida que surgem demandas específicas e/ou oportunidades, as mesmas são gerenciadas junto à Chefia-Geral, que analisa e delibera sobre cada caso. A demanda pode ser atendida conforme o dispêndio para a Empresa, a disponibilidade de recursos, a limitação na execução de atividades essenciais, a prioridade para a Empresa e o interesse e potencial de resposta do empregado a ser treinado.

O CTI é o fórum de avaliação de candidatos a treinamentos formais na área técnico-científica, em especial cursos de pós-graduação “strictu sensu”.

## **Qualidade de Vida**

Ciente da importância de assegurar aos empregados mecanismos que incrementem a qualidade de vida no trabalho e a prevenção de problemas de saúde, a Embrapa tem alocado recursos e direcionado ações voltadas à qualidade de vida, segurança e saúde no trabalho. Além das

exigências previstas na legislação trabalhista, a Embrapa segue uma tendência da maioria das organizações, não só no Brasil, mas em todo o mundo, de criar condições de ambiente de trabalho adequadas à maximização da satisfação, bem-estar e potencial de capacidade e criatividade do empregado e à minimização dos riscos de originarem-se danos à saúde e outros fatores prejudiciais ao seu desempenho.

Os principais instrumentos institucionais voltados à saúde e qualidade de vida do empregado são:

- ⇒ **Plano de Assistência Médica (PAM):** é um plano criado no intuito de contribuir para a melhoria dos padrões de assistência médica dos empregados da Embrapa e seus dependentes. No PAM, a Embrapa subsidia o atendimento médico de acordo com a tabela da Associação Médica Brasileira e do Comitê de Integração de Entidades Fechadas de Assistência Médica à Saúde. O empregado custeia 30% das despesas até o limite de 20% de seu salário. Os exames médicos periódicos são custeados em 100% pela Empresa.
- ⇒ **Vale-Alimentação ou Vale-Refeição:** a Embrapa concede vale-alimentação ou refeição aos seus empregados e também aos estagiários contratados, de conformidade com as normas internas vigentes e com a jornada de 40 horas semanais. Os valores do vale alimentação/refeição são definidos anualmente, sendo que a participação dos empregados, no custeio dos mesmos, varia conforme o nível salarial e o percentual ajustado no Acordo Coletivo de Trabalho. A partir de outubro de 2003, o valor concedido mensalmente, para cada empregado foi de R\$ 242,00 em vales, sendo que a contribuição deste varia de 2,5% a 7,5%. Os estagiários recebem mensalmente R\$ 92,40.
- ⇒ **Transporte:** as Unidades da Embrapa com localização afastada do perímetro urbano, disponibilizam serviço de transporte para os empregados e estagiários. Os empregados que não são atendidos pelas linhas de ônibus disponibilizadas recebem mensalmente vale-transporte, conforme determinação legal.
- ⇒ **Serviço de Medicina do Trabalho:** com o objetivo de promover a saúde e prevenir os fatores de risco ambientais por meio de Exame Médico Ocupacional obrigatório a todos os funcionários e dos exames complementares periódicos para a monitoração biológica dos funcionários, conforme o grau de exposição aos riscos ambientais.
- ⇒ **Associação recreativa:** através da Associação de Empregados são realizados eventos como forma de lazer e conagração entre os empregados e seus dependentes. Dispõe de salão de festas, campos de futebol, voleibol e tênis.
- ⇒ **Auxílio-creche e excepcional:** desde o acordo coletivo de 1996/97 tem sido concedido o auxílio-creche, em pecúnia, aos empregados com dependentes em idade de amamentação (até seis meses), e a partir de maio de 2004 este auxílio passou para os dependentes até completar sete anos de idade. O auxílio-excepcional, em pagamento mensal aos empregados que possuam filhos excepcionais, de importância em pecúnia, destinada a auxiliá-lo na sua manutenção e tratamento especializado.

⇒ **Plano de Seguridade Social:** os empregados da Embrapa que optarem por participar da Fundação de Seguridade Social dos Sistemas Embrapa e Embrater (CERES), têm uma contraparte de contribuição efetuada pela Embrapa de 17,716% sobre o total dos salários de participação dos participantes da Ceres.

Ainda em relação a serviços e benefícios disponibilizados pela Embrapa para promover o bem-estar e a satisfação do empregado no ambiente de trabalho, pode-se citar o seguro de vida em grupo. Todos os empregados são submetidos a exames médicos periódicos anuais e semestral para aqueles que trabalham em condições de risco, custeados totalmente pela Unidade.

A CIPA tem um papel fundamental no monitoramento das condições de trabalho e do incremento da qualidade de vida no ambiente funcional. A CIPA monitora as condições de segurança e conforto no trabalho e mapeia, em seus relatórios, pontos de risco, orientando os empregados e subsidiando as gerências na adoção de medidas corretivas e preventivas. A CIPA foi bastante atuante, fazendo várias reivindicações, muitas das quais atendidas. Promoveu palestras visando a motivação e a auto-estima dos empregados, coordenou a realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), conforme previsto em Lei, com treinamentos e prevenção de acidentes, doenças sexualmente transmissíveis, direção defensiva e caminhada orientada. Além disso, solicita e monitora o uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI).

O resultado positivo da SIPAT, além de seu objetivo básico de conscientização na prevenção de acidentes, ficou caracterizado pela ênfase em motivação, qualidade de vida no trabalho e envolvimento dos empregados nas palestras e demais ações realizadas durante este evento de âmbito interno.

Em 2003 a Unidade investiu na melhoria da qualidade de vida criando em parceria com a Associação dos Funcionários uma área de convivência onde os empregados podem desfrutar de um espaço agradável para o intervalo de repouso e alimentação previsto em lei. Também foi colocado, em vários locais próximos aos usuários, água mineral natural e gelada. Ainda em 2003, foi realizada uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que é um dos componentes essenciais para o bom desempenho dos colaboradores da organização, desenvolvida por um empregado da Unidade para dissertação em nível de mestrado. Teve como objetivo a caracterização dos fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho no âmbito da Embrapa Uva e Vinho.

A Unidade apóia as iniciativas da Associação dos Empregados da Embrapa e SINPAF, nos eventos locais, como confraternizações (Dia Internacional da Mulher, Dia do Trabalho, Festa Junina, Dia da Criança e Festa de Natal), bem como em eventos esportivos e sociais celebrados entre Unidades da Embrapa.

## Processos

---

Resultante de sua missão institucional e do escopo de sua atuação, estão definidos como processos finalísticos aqueles que envolvem as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia, onde está incluída a Comunicação Empresarial. A gestão dos processos finalísticos está diretamente associada à prospecção de demandas junto às diferentes representações do setor produtivo e à priorização das mesmas, orientada, dentre outros critérios, conforme as prioridades de governo, requisitos legais e ambientais. A sintonia do programa de Pesquisa e Desenvolvimento da Unidade com as reais necessidades do setor produtivo está embasada na forte articulação existente com as instituições e lideranças representativas. Sistemáticamente, as ações são articuladas na fase de prospecção e priorização de demandas e evoluem para parcerias.

A programação de P&D leva em consideração os aspectos de competitividade da cadeia produtiva, da sustentabilidade ambiental e da viabilização de alternativas econômicas rentáveis para a agricultura familiar. Nesse sentido, foi intensificada a validação de seleções de uvas sem sementes em novos pólos produtores e a avaliação de cultivares tradicionais (americanas e híbridas) em novas regiões, especialmente nas regiões tropicais, em parceria com produtores. Foram direcionadas ações voltadas à Produção Integrada de Maçãs na pequena e média propriedade rural e foram iniciadas ações para o incremento da competitividade e rentabilidade com o cultivo de pequenas frutas de clima temperado na região da Serra e dos Campos de Cima da Serra no Rio Grande do Sul.

Componente fundamental da gestão destes processos é a etapa de interação com os Setores Produtivos, instituições e outros órgãos representativos como forma de resposta às demandas dos mesmos, caracterizando o compromisso institucional da Embrapa Uva e Vinho em repassar ao Setor Produtivo as informações tecnológicas geradas e demonstrar a sua efetiva contribuição. Diversas modalidades de transferência são utilizadas, destacando-se treinamentos, relatórios, dias de campo, visitas técnicas e ações de consultoria. Neste sentido, destaca-se a divulgação, no presente Relatório de Gestão, os resultados referentes ao período do II Plano Diretor da Unidade (PDU/2000-2003), visto ser o documento orientador e comprobatório do compromisso da Unidade com as demandas do setor produtivo por meio da gestão dos seus processos finalísticos. Os indicadores de desempenho referentes à transferência de tecnologia são as ações executadas em relação às programadas. Cita-se como resultado expressivo em 2003 o aumento das ações de transferência através da realização de dias de campo, cursos e treinamentos e ao estabelecimento de parcerias que poderão estimular ações de consultoria tecnológica com ênfase em pequenos empreendedores rurais.

Operacionalmente a gestão dos processos finalísticos da Unidade é realizada utilizando os sistemas corporativos, além de planilhas desenvolvidas para o acompanhamento. São fundamentais nos processos finalísticos da Unidade o CTI, que se reúne periodicamente para avaliar novos projetos e acompanhar o andamento dos projetos que estão sendo executados, o Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI), voltado à proteção do conhecimento gerado na Unidade, o Comitê Local de Publicações (CLP), que faz a avaliação de todos os trabalhos a serem publicados e a Área de Comunicação e Negócios na disseminação da informação e na projeção da imagem. Em 2003, resultante do incremento de ações de pesquisa com biotecnologia, foi criada a Comissão Interna de Biossegurança, requisito para o avanço na geração de informações tecnológicas em biologia molecular, engenharia genética e áreas correlatas.

O SEG (Sistema Embrapa de Gestão), a partir de 2003, com foco no cliente e na gestão pela qualidade é composto de macroprogramas conforme segue:

- a) Macroprograma I – Grandes Desafios Nacionais;
- b) Macroprograma II – Competitividade e Sustentabilidade Setorial;
- c) Macroprograma III – Desenvolvimento Tecnológico Incremental;
- d) Macroprograma IV – Transferência de Tecnologia e Comunicação;
- e) Macroprograma V – Desenvolvimento Institucional.

A programação de 2002 foi incorporada a um Macroprograma de Transição, de forma a não haver descontinuidade no desenvolvimento dos processos finalísticos da empresa.

Os resultados e a operacionalização dos processos finalísticos são repassados aos parceiros por meio de reuniões periódicas de equipes de projetos, através de estratégias de comunicação direta com parceiros e através do CAE.

## **Gestão de Processos de Apoio**

Os processos de apoio são aqueles que estão na retaguarda da atividade de pesquisa e sua adequada gestão pode definir a eficiência e a eficácia com que a programação de pesquisa é realizada. Os processos de apoio são desenvolvidos em cada Unidade operacional da Embrapa, de acordo com procedimentos gerenciais previamente estabelecidos e aprovados, com foco no cliente e em resultados, visando otimizar o desempenho dos processos finalísticos. Nesse sentido, a gestão de processos de apoio faz parte de um esforço maior de direcionamento da gestão da Empresa, que busca comunicar a estratégia para toda a Organização, alinhar objetivos e metas e conduzir revisões para a melhoria de seu desempenho.

A gestão de processos de apoio está essencialmente ligada a questões administrativas, quais sejam: Gestão de Campos Experimentais, Gestão de Laboratórios, Compras, Serviços Auxiliares, Controle Patrimonial, Orçamentária e Financeira, Recursos Humanos e Informação.



A Chefia da Unidade tem incentivado a interação entre áreas, o compartilhamento de competências e a remoção das barreiras entre setores, visando diminuir sua segmentação. Trata-se de uma mudança relevante de paradigma e, por esta razão, encontram-se dificuldades em avançar rumo a uma cultura organizacional mais ágil e flexível. A gestão por processos é um dos mecanismos gerenciais que podem contribuir significativamente para tanto.

Por esta razão, a Embrapa Uva e Vinho tem se empenhado em aprimorar processos nas áreas ou setores de suporte à atividade-fim da Empresa. Neste sentido, tem avançado na melhoria de processos até o momento definidos como prioritários, quais sejam: captação de recursos externos, atendimento ao cliente, gestão de laboratórios e gestão ambiental. Cada processo envolve fases de análise, definição de pontos de estrangulamento, aprimoramento das rotinas e, finalmente, validação dentro da organização. A Embrapa, através do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) capacita periodicamente empregados para trabalharem com a análise e melhoria de processos, tendo disponibilizado em 2002 um manual específico sobre o assunto, contendo orientações sobre a metodologia traçada pela empresa.

A gestão por processos é um dos objetivos definidos pela Embrapa como forma de agilizar e racionalizar a operacionalização de rotinas e estratégias. Considerando que o estabelecimento da gestão por processos baseia-se em uma verdadeira “revolução gerencial” cuja implementação em curto intervalo de tempo pode acarretar prejuízos às rotinas que não podem sofrer solução de continuidade, torna-se essencial avançar paulatinamente na melhoria de processos de gestão, de modo que, permanentemente, processos estejam sendo analisados, priorizados, melhorados, revistos e finalmente consolidados como componentes da gestão da Unidade. Este esforço requer, portanto, que a melhoria de processos ocorra de forma gradual.

O registro e a avaliação do andamento dos processos em melhoria ocorre através do SISPAT, onde são apresentados os resultados das estratégias, metodologia de trabalho e indicadores de desempenho. Com base nestas informações, a Embrapa Sede avalia, anualmente, o andamento da melhoria de cada processo. Em 2004 foram avaliados os processos de Atendimento ao Cliente, Captação de Recursos, Gestão de Laboratórios e Gestão Ambiental.

## **Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores**

Considera-se o fornecedor como parte importante dos processos de apoio à pesquisa, ao qual deve ser facilitado o acesso à informação relativa aos processos para aquisição de bens, insumos e serviços. É significativo o número de fornecedores de insumos e serviços necessários à execução da programação de pesquisa da Unidade. Entende-se todo o relacionamento com fornecedores, além de seu estrito caráter comercial, uma relação de parceria, em que ambos sejam beneficiados, sem prejuízo das exigências legais previstas principalmente na Lei nº 8.666/93 e dos princípios que regem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A Embrapa, por ser uma empresa pública, cumpre

rigorosamente o Plano Plurianual de Investimento e as determinações das leis de diretrizes orçamentárias: o seu orçamento é executado via SIAFI, obedecendo, desta forma, toda a legislação que regulamenta a execução orçamentária das entidades públicas federais.

A disponibilização na Internet de informações sobre licitações, também tem ocorrido para garantir um bom relacionamento com os fornecedores, bem como um melhor desempenho destes.

A Embrapa procura assegurar o melhor atendimento aos seus requisitos, por parte dos fornecedores, por meio da definição de normas para os procedimentos administrativos.

Toda aquisição de bens, produtos e serviços com valor superior ao estabelecido na legislação é objeto de licitação, seja através de convite ou tomada de preços, cuja operacionalização está a cargo de uma comissão oficialmente constituída com a finalidade exclusiva de receber propostas, analisá-las à luz da legislação vigente e definir as propostas mais vantajosas para a empresa. A inclusão do pregão como forma alternativa de agilizar certos processos de aquisição, a aglutinação de compras de insumos de uma mesma natureza e a informatização do processo são exemplos de ações que melhoraram a sistemática de compras pela Unidade em 2004, como já havia ocorrido em 2001, 2002 e 2003, mantendo-se sempre em estrita obediência à Lei nº 8666/93.

A Embrapa utiliza as seguintes tecnologias para gerenciamento dos bens patrimoniais e materiais: Sistema de Patrimônio: controla a movimentação (incorporação, baixa, transferência) de todos os bens patrimoniais da Embrapa, bem como emite relatórios e termos de responsabilidade dos bens; Gestão do Almoxarifado: controla física, financeira e contabilmente os bens de consumo da Embrapa, podendo ser utilizado, também, para controle de produtos e publicações. A ferramenta foi concebida e desenvolvida por gerentes, técnicos e analistas da área de administração de material, dentro de um esforço de AMP premiado na Empresa; os fornecedores da Embrapa são cadastrados no Sistema Integrado de Cadastramento de Fornecedores da Administração Pública Federal (SICAF) do Governo Federal, o qual disponibiliza um número significativo de fornecedores, abrangendo todos os grupos de materiais e serviços, atendendo plenamente as necessidades da Embrapa.

Com a utilização do SICAF, os processos licitatórios dentro da Embrapa se tornaram mais ágeis e seguros, no que diz respeito à documentação apresentada pelos fornecedores.

Após análise da regularidade dos fornecedores junto à fiscalização oficial, processa-se a análise de preço ou de técnica e preço, se for o caso. Se o fornecedor não estiver cadastrado no SICAF, o mesmo poderá participar da licitação, desde que apresente toda a documentação exigida no Edital. Os fornecedores são informados dos requisitos dos processos através de contato direto e de informações repassadas pela área de comunicação.

## Resultados Organizacionais

---

### Resultados Relativos aos Clientes

Em 2002, foi iniciada a pesquisa de satisfação do cliente através do SAC, que inclui um universo variado demandantes dentre os quais produtores, empresários, profissionais liberais, estudantes, entre outros, onde 8% dos que responderam o questionário não receberam resposta dos e-mails, 16% não tiveram as respostas na forma ou profundidade desejada e 76% ficaram muito satisfeitos com o atendimento recebido. Em 2003, o formulário da pesquisa dos clientes que utilizam o SAC foi adaptado, contendo dois níveis de satisfação e três níveis de tempo de atendimento. Dos 1.260 clientes atendidos por meio eletrônico nesse ano, 315 responderam à pesquisa (25%), sendo que destes, 94% ficaram satisfeitos com o atendimento e 6% insatisfeitos. Quanto ao prazo no atendimento, 63% responderam que foram atendidos imediatamente, 34% receberam o retorno em até oito dias e 4% foram atendidos em mais de oito dias após a consulta. Em 2004 foram atendidos 1.630 clientes por intermédio dos SAC. Destes apenas 158 responderem a pesquisa, representando 9,69% dos clientes. Neste universo, 91,77% mostraram-se satisfeitos com o atendimento e 8,23 % insatisfeitos. No que se refere ao prazo no atendimento, 54,43% responderam que foram atendidos imediatamente, 40,52% receberam o retorno em até oito dias e 5,06% foram atendidos em mais de oito dias após a consulta. Cabe registrar, no entanto, que o tempo no atendimento depende da complexidade da informação solicitada e da própria relação do conteúdo exigido em função das áreas ou culturas trabalhadas pela Unidade. Muitas vezes, a resposta depende do auxílio de pesquisadores que nem sempre estão disponíveis e/ou presentes na Unidade. Em 2004, comparativamente ao ano de 2003, a eficiência no atendimento foi menor, certamente motivada pela substituição do responsável por esse serviço.

Além das questões fechadas, o cliente é solicitado a deixar sugestões e críticas, as quais destacamos em 2004:

*“Acho que vocês deveriam atender o público com material como revistas.”*

*“A crítica é que não consigo abrir os documentos enviados pelo SAC no formato .doc.”*

*“Assinalei insatisfatória, acima, unicamente porque os anexos chegaram inválidos e/ou corrompidos, mas, o atendimento foi mais que bom, pelo que desde já agradeço”.*

*“Gostaria de agradecer o pronto atendimento por parte da EMBRAPA em relação ao meu pedido de informação e declarar que estou muito satisfeito e com a certeza que outros pedidos que farei serei muito bem atendido.”*

*“Simplesmente quero parabenizar vocês pelo ótimo atendimento, quisera todos os serviços prestados pela rede fossem assim.”*

*“O Brasil funciona com vocês, muitíssimo obrigado, até breve, e viva a Embrapa. Felicidades a todos vocês.”*

Como há vários tipos de clientes que utilizam o SAC, e a grande maioria só se identifica pelo nome, algumas vezes a resposta fornecida pode não ser a ideal ou a mais apropriada, sendo por vezes excessivamente técnica e outras muito superficiais. Percebe-se claramente que há um grande acesso à Internet e que há clientes que tem dificuldade em proceder as suas indagações, não ficando satisfeitos com as respostas. Cabe mencionar que em 2004 houve problemas de congestionamento da linha que acessa a página da unidade, provocando insatisfação dos clientes. As insatisfações são tratadas de forma individualizada pela área de comunicações.

Em 2003 foi implementado um sistema de avaliação de cursos e treinamentos, incluído o perfil do cliente, a avaliação do evento e a avaliação do palestrante. As avaliações dos palestrantes são apresentadas na Tabela 2. A média geral de todos os palestrantes em todos os eventos, em 2003, foi de 3,91 para a variável clareza na apresentação, 4,14 para a variável conhecimento sobre o assunto, 3,88 para a objetividade nas respostas e 3,93 para avaliação global. Em 2004, houve melhoria significativa na eficiência dos palestrantes sendo que para a variável clareza na apresentação a nota obtida foi de 4,16, para a variável conhecimento sobre o assunto 4,33 para a objetividade nas respostas e 4,14 e para avaliação global, 4,18.

**Tabela 2. Média dos conceitos\* obtidos pelos palestrantes, segundo clientes por perfil. Embrapa Uva e Vinho, 2003 e 2004.**

	Clareza		Conhecimento		Objetividade		Avaliação global	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Gerencial	3,93	4,18	4,15	4,30	3,86	4,16	3,97	4,21
Extensionista/técnico	3,85	3,99	4,13	4,21	3,84	3,97	3,88	4,01
Pesquisador	4,08	4,31	4,25	4,37	4,05	4,26	4,10	4,28
Professor	4,07	4,19	4,42	4,34	4,25	4,11	4,29	4,17
Produtor	3,76	4,24	3,83	4,36	3,54	4,23	3,60	4,26
Estudante	4,07	4,32	4,35	4,48	4,11	4,26	4,13	4,30
Empresário	4,00	4,37	4,00	4,43	4,00	4,35	4,00	4,44
Outros	3,74	4,45	4,05	4,64	3,81	4,46	3,78	4,46
<b>Média Geral</b>	<b>3,91</b>	<b>4,16</b>	<b>4,14</b>	<b>4,33</b>	<b>3,88</b>	<b>4,14</b>	<b>3,93</b>	<b>4,18</b>

\*5-ótimo; 4-muito bom; 3-bom; 2-razoável; 1-ruim.

Constata-se, pela Tabela 3, um crescimento significativo de visitas de clientes e do número de consultas técnicas. Este aumento reflete as melhorias efetuadas pela Unidade no processo de atendimento ao cliente, tais como estruturação física do local para atendimento ao cliente, incremento e capacitação da equipe da Área de Comunicação e Negócios, melhorias na “homepage” e inovação na mídia. Em 2003 houve um aumento de 56,06% no número de clientes

que visitaram a unidade e de 21,78% no número de consultas técnicas em relação ao ano anterior. No ano de 2004 foi reduzido o número de visitas de clientes para 4015 enquanto que o número de consultas técnicas atendidas aumentou em quase 30%.

**Tabela 3. Outras Atividades de Comunicação.**

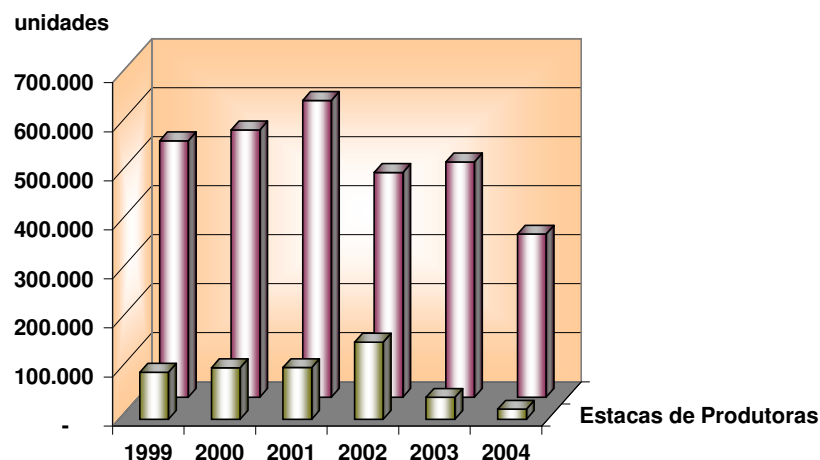
<b>Tipo de atividade</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Visitas de Clientes	2560	2396	2860	4279	6678	4015
Consultas técnicas de Clientes	907	782	651	2250	2740	3540

Constata-se aumento nas vendas de publicações até o ano de 2002, especialmente da Série Embrapa, com redução à partir de 2003 motivada especialmente por ter sido disponibilizada muita informação desta série, via Internet, gratuitamente, enquanto que a venda de livros teve substancial aumento, relacionado ao maior número de visitas. Esta tem sido uma estratégia bem sucedida por aumentar a disponibilização da informação, de forma ágil, dada à escassez de recursos financeiros, mesmo mantendo-se, adicionalmente, as publicações impressas, quando necessário (Tabela 4).

**Tabela 4. Venda de Produtos de Comunicação.**

<b>Produtos</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Livros	-	64	68	128	96	206
Manuais/Série Embrapa	1.075	1.092	1.884	2.377	1.925	1.412

O Programa de Produção de Material Vegetativo de Videira Livre de Vírus, implantado em 1980, vem distribuindo material de porta-enxertos (através de viveiros próprios) e de produtoras (em parceria com empresa privada). Em 2001 foram distribuídas mais de 605 mil estacas de porta-enxerto e 105 mil garfos ou enxertos de produtoras. Em 2002 houve uma redução na demanda por estacas de porta e incremento na distribuição de estacas de produtoras, e para os anos seguintes, 2003 e 2004 permaneceu a tendência decrescente. (Figura 2).



**Figura 2. Evolução da venda de material vegetativo livre de vírus no período 1999/2004.**

Por se tratar de um projeto estratégico, sua manutenção é necessária para garantir a disponibilização de material vegetativo até que a iniciativa privada não o faça. O incremento do número de viveiristas privados tem reduzido a demanda deste projeto. Nos últimos três anos houve expressivo aumento no plantio de videiras, especialmente na metade sul do Rio Grande do Sul, mas com mudas de cultivares vitis viníferas importadas especialmente da Itália, Portugal, África do Sul, França e Espanha.

O projeto de produção de vinhos e derivados destina-se a validar, em escala industrial, as tecnologias geradas pela pesquisa e sua receita é reinvestida na manutenção da Unidade e no incremento de novas ações de pesquisa. O produto elaborado e comercializado também constitui-se em importante instrumento projeção de imagem da Empresa como um todo, não se restringindo à Embrapa Uva e Vinho.

Em 2003 foram elaborados 23.000 litros de vinho Cabernet Franc; 20.000 litros de Cabernet Sauvignon; 4.000 litros de Merlot, 5.000 litros de Pinotage, 4.300 litros de Chardonnay; 5.800 litros de Espumante Moscatel, somando 62.100 litros, o que representa um incremento de 5,4% em relação ao ano anterior. Neste mesmo ano, foram produzidos 8.500 litros de suco de uvas. Em 2004 foram elaborados 30.000 litros de Cabernet Sauvignon; 90 litros de Merlot, 1.800 litros de Pinotage, 9.000 litros de Chardonnay; 7.400 litros de Espumante Moscatel, 700 litros de Vinho Branco Suave, 700 litros de vinho licoroso, 1.200 litros de Isabel, 6.000 litros Riesling Itálico perfazendo um total de 56.890 litros, representando uma redução de 8,39% em relação ao ano anterior. Neste mesmo ano, foram produzidos 9.300 litros de suco de uvas.

A arrecadação financeira no exercício de 2002, com a venda dos produtos, vinhos e derivados, atingiu o montante de R\$ 461.152,62, em 2003 R\$ 489.976,63 e em 2004 R\$ 475.735,00. O lucro operacional sobre as vendas foi 17,73% em 2002, 18,76 em 2003 e 14,12% em 2004. Levando-se em consideração os estoques, essa mesma lucratividade sobe para 42,10%, uma vez que podem

ser transformados em receita a qualquer momento.

A Unidade tem atuado também na execução de testes de produtos diversos, com ênfase em testes de novos produtos, cujo laudo subsidia o dossiê de registro dos mesmos no MAPA, Anvisa e Ibama. Também são conduzidos experimentos para avaliação da eficácia de produtos comerciais, a fim de proporcionar ao produtor as informações necessárias para melhorar a sua produção, com redução de custos, maior performance e menor impacto ambiental. Também presta serviços de elaboração de produtos industriais, principalmente vinhos espumantes e destilados de vinho, e na realização de análises laboratoriais para terceiros. Na Tabela 5 são apresentados os números de análises laboratoriais realizadas, bem como os estágios oferecidos, por categoria. Observa-se um decréscimo do número de análises realizadas a clientes a partir de 2001, provavelmente decorrente da melhoria na estrutura de outros laboratórios de análise, tanto públicos como privados existentes na região. Este serviço tem sido prestado pela Embrapa Uva e Vinho, com a finalidade única de preencher uma lacuna que existe no Setor, pois não se constitui em atividade-fim da empresa. Cabe destacar que há um aumento na demanda por análises mais complexas com exigência de equipamentos mais sofisticados e de especialistas para execução e interpretação.

Verifica-se também o grande incremento de horas de estágio nos últimos anos, para todos os níveis. Os estágios supervisionados de nível médio e superior, exigidos pelas instituições de ensino, ou complementares para formação do estudante, são em geral de curta duração e não remunerados. Os estágios de pós-graduação referem-se ao desenvolvimento de dissertações e teses e são remunerados por Instituições de fomento de bolsas (CNPQ, CAPES, FAPERGS, e outras). Com a finalidade de atender as demandas da Unidade, especialmente nas atividades de apoio administrativo, tem sido concedidas bolsas de 20 e 40 horas para estudantes de nível médio e superior, que cumprem um papel importante na empresa. Os estágios de pós-graduação que em 1999 corresponderam a 676 horas passaram para 17.848 horas em 2004, evidenciando mais uma vez a melhoria na articulação da Unidade com as Universidades e o reconhecimento destas quanto à qualidade e à relevância do Programa de P&D em desenvolvimento. Os estágios de pós-graduação, em 2004, tiveram acréscimo de 130% em relação ao ano anterior. Os estágios de graduação apresentaram um incremento de 37,69% relação ao ano de 2003.

Houve uma melhoria significativa na gestão dos estágios oferecidos em todos os níveis, tanto pela melhoria na articulação com as universidades como pela melhoria nas condições oferecidas. O Setor de Recursos Humanos a partir de 2003 passou a coordenar toda a gestão de suporte a estagiários, reduzindo as dificuldades de controle e facilitando a organização de documentos. Cabe destacar também o esforço da Embrapa Uva e Vinho em criar uma estrutura capaz de hospedar estagiários e bolsistas, a baixo custo transformando em pousada duas construções existentes, uma na Sede da Unidade, em Bento Gonçalves-RS, e outra na Estação Experimental de Fruticultura Temperada, em Vacaria-RS (patrocinada por parceiros). Estas bases, por racionalizar as despesas de hospedagem de colegas, lotados nas Estações Experimentais,

parceiros e convidados, tem atraído um grande contingente de estudantes (estagiários, bolsistas e pós-graduandos), para realizarem seus estudos e trabalhos na Unidade.

Também em 2003 a Embrapa Uva e Vinho passou a contar com um programa institucional de iniciação científica, coordenado pela Comissão de Iniciação Científica, com o objetivo de dar suporte e orientar a atuação de bolsistas de graduação no âmbito da Unidade. O programa contou com cinco cotas de bolsas da Fapergs e duas cotas do CNPq. Além disso, foi realizado no mês de outubro, o Primeiro Encontro de Iniciação Científica, no qual participaram 62 pessoas e foram apresentados 16 trabalhos. Em 2004 o encontro de iniciação científica teve participação de 50 pessoas com a apresentação de 18 trabalhos.

**Tabela 5. Indicadores de Apoio Tecnológico às Cadeias Produtivas.**

<b>Indicadores/Ano</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Análises laboratoriais p/ clientes (nº)	1.327	2.028	904	456	979	867
Estágios a técnicos de nível médio (h)	5.324	4.731	9.538	9.780	14.290	16.214
Estágios a estudantes de graduação (h)	19.820	25.544	32.429	31.800	39.956	55.016
Estágios a estudantes pós-graduação (h)	676	4.437	7.921	4.437	7.741	17.848
Público treinado (nº)	-	-	479	1.353	2.050	2.096

## **Resultados Orçamentários e Financeiros**

As fontes de financiamento e a evolução do orçamento da Unidade, em valores correntes, são apresentadas nas Tabelas 6 e 7. As principais fontes de financiamento da Unidade são: o Tesouro Nacional, a receita própria, que é composta por diversas formas de arrecadação financeira, sejam diretas (com movimentação de recursos pelo SIAFI) ou indiretas (com movimentação de recursos através de fundações e outros parceiros), convênios com instituições de fomento e recursos externos ao país, especialmente os provenientes do convênio BIRD/PRODETAB. Em 2004, houve decréscimo na receita própria da Unidade, recursos externos obtidos e receitas de convênios. A receita própria, que representou 44,47% dos recursos da Unidade, foi reduzida em 5,24% enquanto os recursos do tesouro tiveram acréscimo de 4,32% em relação ao ano anterior.

**Tabela 6. Evolução das Fontes de Financiamento em R\$ 1.000,00, a preços correntes.**

<b>Fontes de Financiamento</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Tesouro Nacional	490,31	1.084,42	974,18	652,95	1.018,32	1.062,35
Receita Própria	631,05	723,13	2.256,29	2.915,91	2.762,49	2.617,84
Convênios	0,00	0,00	202,54	28,00	54,99	11,05
Recursos Externos	0,00	0,00	194,75	459,72	730,72	191,93
<b>Total</b>	<b>3120,36</b>	<b>3.807,55</b>	<b>5.628,76</b>	<b>6.058,58</b>	<b>6.569,52</b>	<b>5.887,17</b>

Em que pesem as dificuldades de ordem orçamentária e financeira que ocorrem sistematicamente com o tesouro nacional, é relevante o resultado deste esforço de captação de recursos, pois isto viabilizou que a programação da Unidade não fosse comprometida. Este significativo incremento é resultante da relevância e aderência da programação de pesquisa em relação às demandas do setor produtivo e do Plano Plurianual do Governo Federal e de esforços da equipe de



pesquisadores, coordenada pela gerência da Embrapa Uva e Vinho em captar recursos de diferentes fontes e naturezas através de parcerias. Merecem destaque, como elementos deste crescimento na captação de recursos, a ampliação das áreas experimentais em parceria com produtores e empresas, o aumento da receita direta através de contratos de prestação de serviços e da comercialização de produtos oriundos dos projetos de produção de vinhos e derivados e de material vegetativo de videira, bem como a bem sucedida parceria para gestão financeira de contratos através da Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Agronegócio Brasileiro (FAGRO).

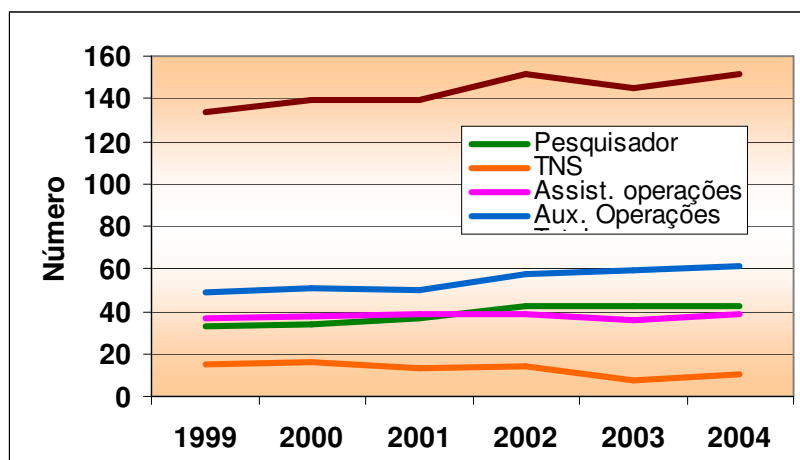
**Tabela 7. Evolução do Orçamento por Categoria de Despesa – por rubrica de despesa – Em R\$ 1.000,00 a preços correntes.**

<b>Categoria</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Pessoal	3.730,80	4.393,64	4.423,88	5.151,67	5.320,70	6.926,05
Outros Custeios	1.002,94	742,92	1.840,40	1.911,94	1.596,45	1.719,97
Capital	118,42	248,65	289,72	348,00	607,74	541,06

Procedendo análise do orçamento por categoria de despesa, observa-se que houve um aumento significativo com despesas de pessoal em 2004 devido a vários fatores entre os quais, desligamento de empregados, premiação por resultados, criação do auxílio a creche e 8,5% de dissídio coletivo. Os recursos de custeio, embora tenham aumentado em 2004, foram inferiores aos aplicados em 2002 e 2003.

## **Resultados Relativos às Pessoas**

Conforme apresentado na Figura 3, o quantitativo de pesquisadores aumentou em cerca de 20% em 2002 e o de pessoal de suporte à pesquisa, em cerca de 13%, representado especialmente por um incremento no número de empregados no cargo de Auxiliar de Operações. Em 2003, empregados que já haviam se aposentado, mas permaneciam na empresa amparados por lei, solicitaram demissão, em sua grande maioria Técnicos de Nível Superior (TNS), o que oportunizou um rearranjo racional na área de apoio administrativo, permitindo a promoção funcional de alguns empregados que assumiram cargos de supervisão e a manutenção das rotinas dos setores com a reposição de vagas deixadas pelos aposentados. Em 2004 houve reposição de sete empregados.



**Figura 3. Evolução do quantitativo de empregados na Embrapa Uva e Vinho no período de 1999-2004.**

Ressalta-se a importante contribuição dos estagiários na empresa, que por um lado se beneficiam na sua formação e por outro, prestam uma grande contribuição na execução da programação da Unidade. Em 2004 foram realizados dois eventos específicos para este grupo de colaboradores. Durante duas ocasiões promoveram-se encontros que oportunizaram os estagiários conhecer outros aspectos sobre a empresa e ter acesso a estímulo de motivação com grande benefício para os mesmos.

Em 2001 foi implantado o Programa de Conservação, Medicina e Saúde Ocupacional (PCMSO), resultando no aumento do número de empregados que fizeram exames periódicos passando de 61 em 2000 para 127 em 2001 e 132 em 2002. Em 2003 houve redução do número de consultas médicas periódicas para 93, pois o médico da empresa teve problemas de saúde, tendo transferido cerca de 40 exames periódicos para o início de 2004. Em 2004, todos os 157 empregados se submeteram ao exame periódico sendo que 40 empregados, pelas exigências da função desempenhada na empresa, fizeram dois exames no ano. No ano de 2003 foram realizados 117 exames clínicos e em 2004, 103 empregados que fizeram exame periódico se submeteram a exames clínicos.

O número de dias em licenças médicas em 2001 foi de 499, ou seja, média de 3,59 dias/empregado. Em 2002, o número de dias em licenças caiu para 105, numa média de 0,70 dias/empregado, e em 2003 esse número aumentou para 333 dias, o que equivale a 2,3 dias/empregado. Em 2004 o número de dias em licença voltou a cair para 257 dias, média de 2,34 por empregado.

Nos três últimos anos, foram incluídas na da programação da SIPAT palestras abordando o tema melhoria da qualidade de vida, observando-se uma maior participação dos funcionários relativamente aos anos anteriores onde as atividades resumiam-se a palestras ou treinamentos para pequenos grupos. A programação buscou enfocar, muito além dos assuntos exigidos por lei,

aspectos humanos como relacionamento, terapias voltadas a problemas sociais e psicológicos que muitas vezes fazem parte do dia-a-dia do funcionário, motivação, auto-estima e entrosamento de setores, além da descontração, temas relacionados com a melhoria do ambiente de trabalho e a satisfação pessoal.

Em 2003, objetivando o bem-estar dos empregados e uma melhor qualidade de vida, foram implementadas melhorias. Em parceria com a Associação dos Empregados foi disponibilizada uma Sala de Convivência para os funcionários usufruírem de um ambiente agradável, nos intervalos para repouso e alimentação (previsto na legislação trabalhista). Também foi disponibilizada água mineral natural e gelada em vários locais estrategicamente escolhidos, favorecendo o bem-estar dos empregados.

## **Resultados Relativos a Fornecedores**

A partir de 2002, a Unidade tem empreendido melhorias dos processos envolvendo fornecedores. Como resultado, em relação aos fornecedores de insumos, produtos e serviços, ocorreu a informatização do processo de compras, com expressiva redução do trabalho das pessoas envolvidas e do tempo para a execução dos processos. Com isso, aumentou a satisfação dos fornecedores, o que está expresso pela redução significativa dos pedidos de impugnação ou revisão de processos licitatórios. Foi dada especial atenção ao sistema de controle do almoxarifado, a centralização dos reagentes de laboratório em local adequado e de fácil controle pelo almoxarifado, a ajustes na supervisão e distribuição de atribuições no setor responsável pelo relacionamento com fornecedores, dentre outras ações

O adequado planejamento das licitações e contatos diretos com os principais fornecedores favoreceu a redução no percentual de procedimentos licitatórios cancelados. Com a divulgação dos editais de licitações pela Internet, foi favorecida a transparência e a universalização das informações sobre compras efetuadas pela Unidade. Não foram detectadas reclamações de fornecedores ou recursos após licitações indicando a lisura com que o processo é realizado, bem como caracterizando a satisfação dos fornecedores com a Embrapa Uva e Vinho e o sistema por ela adotado para aquisição de bens e contratação de serviços.

As mercadorias são conferidas pelo almoxarifado e quando necessário pelo pesquisador requisitante. Ao detectar não conformidades, a mesma é devolvida pelo setor de compras para substituição. Não são realizados registros sobre o controle das mercadorias.

Em 2004 foi criada uma base de dados contendo informações sobre os fornecedores.

## **Resultados Relativos aos Serviços/Produtos e aos Processos Organizacionais**

### **a) Programação de Pesquisa e Desenvolvimento**

A programação de pesquisa segue o modelo adotado pela Embrapa (SEG). Em dezembro de 2001 foram concluídos seis projetos de pesquisa liderados pela Unidade e 23 subprojetos, sendo que um foi cancelado. Em 2002 foram iniciados oito novos projetos de pesquisa e um projeto de produção compostos de 29 subprojetos, que encerraram em 2004. Em 2003, além dos 29 subprojetos, que faziam parte do Macroprograma de transição, a unidade foi responsável por nove planos de ação de pesquisa em projetos de pesquisa nos Macroprogramas 1 e 2, liderados por outras Unidades, além da participação da equipe de pesquisa em diversas atividades em parceria com outras Unidades da Embrapa. Em 2004 foram incluídos na programação mais três novos projetos no macroprograma 2 liderados pela unidade e alguns planos de ação em projetos de outras unidades da Embrapa, perfazendo 17 planos, que somados aos 9 anteriores, totalizam 26 planos de ação.

A política adotada pela Embrapa Uva e Vinho, na busca de parcerias para validação de tecnologias, como a de validação de seleções de uvas sem sementes e a produção integrada de maçã e pêssego, em área de produtores, permitiu uma economia de recursos e uma maior eficiência nas ações de difusão de tecnologia, uma vez que os ajustes são realizados em consonância com as avaliações e reais necessidades dos usuários.

### **b) Produção Técnico-científica**

A produção técnico-científica da unidade é apresentada na Tabela 9. Nos últimos dois anos Houve um aumento significativo no número de artigos em anais de congresso, bem como número de orientações de teses de pós-graduação com teses defendidas. Em 2000, o elevado número de capítulos de livros ocorreu por demanda do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento na edição dos manuais de produção, fitossanidade e de pós-colheita para a uva para processamento e para a maçã.

Em 2004, houve crescimento de 157,14% no número de artigos publicados em periódicos indexados, em relação ao ano de 2003, mesmo assim a média de artigos por pesquisador (0,85) foi um pouco abaixo do esperado (1,0 artigo por pesquisador/ano). Ao longo dos anos observa-se que há uma trajetória crescente, apesar das alternâncias de queda e crescimento. Nesse item, além da dependência externa, uma vez que os periódicos são editados por outras instituições, há de se considerar que por se tratar de cultura perene há necessidade de pelo menos três ciclos para comprovação dos resultados.

Os capítulos de livro foram aumentados em 15,38%. No que se refere a resumos em anais de congresso, em 2004 houve redução na participação em congressos, pelas restrições de recursos

para custear despesas de viagens, desmotivando os pesquisadores a encaminharem resumos a congressos. Cabe destacar que em 2003, aconteceu na município sede da Unidade o Congresso de Viticultura e Enologia, além de outros eventos, com participação dos pesquisadores da Unidade, sem custo de hospedagem e deslocamento. Observa-se que há um descompasso entre resumos publicados e artigos em periódicos, face à agilidade e facilidade em editar resumos e a dificuldade e morosidade de editar artigos, além da impossibilidade de se preverem prazos. Porém, deve-se dar estímulo à maior publicação de artigos científicos.

O expressivo aumento na orientação de teses de pós-graduação nos últimos anos é resultante da maior interação com as instituições de ensino, que se constituem em parceiros na condução das atividades previstas nos projetos de pesquisa da Unidade.

**Tabela 9. Produção Técnico Científica.**

<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Artigos Anais Congresso/Nota Técnica	4	26	27	28	54	52
Artigos em Periódicos Indexados	8	22	18	27	14	36
Capítulo em Livro Técnico-Científico	2	57	11	5	13	15
Orientação Teses Pós-Graduação	1	3	3	4	8	7
Resumo em Anais Congresso	42	51	42	72	147	85

As publicações técnicas, com exceção de artigos da mídia, pertencem à Série Embrapa, são um importante instrumento de transferência de tecnologia. Em 2002, foi empreendido maior esforço na publicação de circulares técnicas e sistemas de produção (Tabela 10). Em 2003 houve um maior incremento em artigos na mídia e em 2004, os comunicados técnicos tiveram maior incremento. O desempenho da unidade, nas publicações da série Embrapa foi aquém do esperado.

**Tabela 10. Produção de Publicações Técnicas.**

<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Artigos de Divulgação na Mídia	20	31	22	35	60	66
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	2	0	1	0	1	0
Circular Técnica	1	2	2	10	7	6
Comunicado Técnico	6	6	7	3	5	9
Organização/Edição de Livros	2	6	3	3	7	2
Série Documentos (Periódicos)	3	5	3	8	8	7
Sistemas de Produção	-	-	-	3	2	3

### **c) Transferência de Tecnologia**

As atividades de transferência de tecnologia são direcionadas para multiplicadores e são apresentadas na Tabela 11. Tem-se observado uma crescente demanda por cursos e palestras especialmente em atividades ligadas à viticultura, atividade esta que além de economicamente viável é altamente demandadora de mão-de-obra e, portanto, geradora de empregos. Esta demanda se dá especialmente por agentes de desenvolvimento, principalmente em regiões de

pequenas propriedades onde a matriz produtiva adotada não está sendo viável para dar sustentabilidade econômica à propriedade e a vitivinicultura é vista como um potencial alternativo. Também há uma crescente demanda pela introdução da viticultura em regiões não tradicionais menos desenvolvidas, como forma de diversificação da produção e melhoria da renda e do bem-estar. Em 2004, houve redução no somatório das horas de palestras, pois a unidade promoveu mais cursos para multiplicadores com o objetivo de aumentar o tempo despendido pela equipe técnica com a atividade fim (pesquisa). Os cursos tiveram incremento de 13,13% em 2004, em relação ao ano anterior, enquanto as palestras foram reduzidas em 56,33%.

Há um crescente reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pela Embrapa Uva e Vinho, o que pode ser constatado pelo aumento do número de matérias jornalísticas, que em 2004 atingiu 680, revelando um aumento de 43,16% em relação ao ano anterior.

As unidades de observação têm sido importantes instrumentos para a validação/introdução da viticultura em novas regiões, para a validação de cultivares de uvas apirênicas e para o desenvolvimento do Sistema de Produção Integrada de Maçã e Pêssego.

**Tabela 11. Transferência de Tecnologia e Promoção de Imagem.**

<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Curso Oferecido (horas)	48	74	136	315	259	293
Dia de Campo (n°)	9	13	7	15	17	16
Folder produzido (n°)	2	10	10	14	3	11
Organização de Eventos (n°)	4	13	23	22	26	36
Palestras (horas)	81	239	215	316	458	258
Matéria Jornalística (n°)	61	81	182	283	475	680
Unidades Demonstrativas/Observação (n°)	11	27	43	46	50	79

#### **d) Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos**

As pesquisas da Embrapa Uva e Vinho, estão fortemente direcionadas para o desenvolvimento de tecnologias voltadas à pequena propriedade familiar, especialmente em uva, pêssego, ameixa e pequenas frutas. No caso da maçã, embora grande volume de produção esteja relacionado a grandes propriedades, cabe registrar o grande número de pequenos e médios produtores envolvidos com a cultura. Os dados relativos a estas tecnologias são apresentados na Tabela 12 e a descrição das mesmas são apresentadas no Anexo. Cabe salientar que embora o número de cultivares geradas e lançadas seja relativamente pequeno, por se tratar de uma cultura perene, esta tem sido uma contribuição importante para o setor vitivinícola nacional, tanto no caso das cultivares para processamento quanto nas três cultivares apirênicas lançadas em 2003 para o consumo in natura. Em 2004, apesar do aumento do número de publicações técnico-científicas, houve redução no número de processos agropecuários. Num primeiro momento, não representa problemas, pois o avanço no conhecimento presente pode significar um aumento de tecnologias desenvolvidas no futuro, mas de qualquer forma esta situação deve ser monitorada.

**Tabela 12. Desenvolvimento de Tecnologia, Produtos e Processos.**

<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Cultivar Gerada/Lançada	1	1	1	1	4	2
Cultivar Testada/Recomendada	0	0	2	0	0	1
Metodologia Científica	0	4	2	3	5	5
Monitoramento/Zoneamento	1	6	7	7	13	14
Prática/Processo Agropecuário	8	21	20	24	30	12
Processo Agro-industrial	0	2	1	8	3	4
Base de Dados	0	1	0	0	1	2
Software	0	0	0	0	1	0

Dentre as tecnologias lançadas em 2004 merecem destaque:

1. Cultivar BRS Cora - Alternativa com ampla área de adaptação, avaliada com resposta positiva no Rio Grande do Sul, no Noroeste de São Paulo, no Triângulo Mineira e na região de Nova Mutum-MT, já na bacia amazônica. Origina suco de uva intensamente colorido, indicado para a melhoria da coloração de sucos deficientes de coloração. No caso de sucos de Isabel obtem-se bons padrões de cortes contendo 80 a 90% do suco desta cultivar e 10 a 15% do suco da BRS Cora. A produtividade com qualidade situa-se em 30 t/ha. A vantagem em relação à cultivar Isabel refere-se à intensidade de cor, característica desejada para exportação de suco.
2. Isabel Precoce - A cultivar Isabel Precoce é uma mutação somática espontânea da cultivar Isabel tradicional, com antecipação da maturação em 33 dias, com maior intensidade de coloração do mosto. Alternativa para a elaboração de vinho de mesa e suco de uva para as regiões onde foi testada e aprovada (Serra Gaúcha, Noroeste de São Paulo, Nova Mutum, MT e Santa Helena de Goiás, GO). A cultivar Isabel Precoce é uma alternativa para aumentar o período de processamento na vitivinicultura tradicional, no Sul, e possibilidade de obtenção de duas colheitas durante o período de estiagem nas regiões tropicais.
3. Sistema de Produção de Uvas sem sementes – cultivares BRS Morena, BRS Clara e BRS Linda - Descrição de todas as práticas para produção de uvas sem sementes das cultivares BRS Clara, BRS Linda e BRS Morena lançadas em 2003. Considerando que a oferta das uvas sem sementes no mercado brasileiro é praticamente de uvas importadas, foi usado o preço médio pago pela uva importada para cálculo da renda. O Lucro estimado para este pacote tecnológico é de R\$ 54.109,63 por hectare. A produtividade destas cultivares é praticamente o dobro das uvas finas sem sementes produzidas no Brasil (para exportação).
4. Sistema de Produção de Morango para Mesa na Região da Serra Gaúcha e Encosta Superior do Nordeste. Descreve as práticas para produção de morangos para mesa na Região da Serra e Encosta Superior do Nordeste. É o primeiro sistema de produção para cultura de morangueiro elaborado com base em resultados de pesquisa e conhecimento. Este sistema permitirá avanços significativos na produção de morangos.
5. Sistema de Produção de Ameixa Européia. Descreve as práticas para produção de ameixa européia. É o primeiro sistema de produção para cultura de ameixa européia elaborado com

base em resultados de pesquisa e conhecimento. Este sistema permitirá avanços significativos na produção desta fruta

6. Podridão da uva madura ou podridão de Glomerella – biologia, epidemiologia e controle. Descreve a etiologia e epidemiologia e formas de controle da Glomerella, doença fúngica que passou a ser problema na região tradicional de produção de uva, causando perdas expressivas na produção.
7. Manual de segurança e qualidade para a cultura da macieira. A produção primária tem apresentado limitações quanto ao controle de perigos físicos, químicos e biológicos, principalmente por necessitar de maiores cuidados nos processos de pré-colheita e pós-colheita, o que pode conduzir a doenças transmitidas por alimentos tanto no consumo interno como externo. O Programa de Alimentos Seguros (PAS) tem como objetivo principal garantir a produção de alimentos seguros à saúde e satisfação dos consumidores para fortalecer a agregação de valores no processo de geração de empregos, serviços, renda e outras oportunidades em benefício da sociedade. O Manual de Segurança e Qualidade para a Cultura da Maçã foi desenvolvido para garantir a qualidade da maçã, incrementar a produção, a produtividade com competitividade, além de atender as exigências dos mercados internacional e a legislação brasileira.
8. Iniciando um pequeno grande negócio agroindustrial: Processamento de Uva – Vinho tinto, Grapa e Vinagre em parceria com o Sebrae/RS. Descreve todas as etapas para processamento da uva para vinho, desde a qualidade da uva, recebimento, fermentação, maceração, estabilização, engarrafamento e envelhecimento do produto, assim como os métodos das análises necessárias para controle de qualidade. Além dos aspectos relativos ao processamento, apresenta métodos para proceder análise de mercado e análise financeira para que os produtores desses produtos possam obter saldos positivos.

#### **e) Resultados Relativos aos Processos Organizacionais, Parcerias e Cidadania**

Em 2004 foram realizadas melhoria de processos de acordo com as normas estabelecidas pela Embrapa Sede. Foram analisados e procedido melhorias em quatro processos conforme segue:

1. Atendimento ao Cliente - Este processo vem sendo avaliado e melhorado desde o ano de 2001. Em 2004 as ações de melhoria foram direcionadas para a criação de materiais audiovisuais para o Programa Embrapa & Escola; instalação de conexões rápidas com a Internet, ADSL em Bento Gonçalves e via Rádio nos campos experimentais de Vacaria e de Jales; reestruturação da página da Unidade, com nova arquitetura de visual e conteúdo; permanência em tempo integral de uma recepcionista no hall de entrada do centro técnico para receber os clientes.
2. Captação de Recursos - Iniciado em 2003 a partir de uma estratégia de priorização e unificação dos processos nas Unidades Descentralizadas da Embrapa promovido pela sua



Diretoria-Executiva. Apesar de ter sido iniciado em setembro, o processo teve avanços significativos, visto que já haviam sido definidos mecanismos operacionais anteriores à definição do processo. As principais ações inseridas nesta melhoria de processo compreenderam a implementação de Grupo de Trabalho para sugerir mecanismo operacional de apoio a projetos da Embrapa Uva e Vinho, a implementação do Núcleo de Apoio a Projetos (NAP). Em 2004, houve um incremento significativo no número de projetos submetidos a instituições de fomento à pesquisa, a equipe de apoio atuou com mais eficiência e houve redefinição das funções dos componentes do NAP. As informações relativas aos editais abertos, formulários e outras necessárias para elaboração de propostas de projeto foram organizadas e disponibilizadas na intranet de forma a facilitar a utilização pelos usuários. Está sendo implementado o monitoramento do processo de captação de recursos, incluindo relatórios institucionais, indicadores de desempenho e disponibilização da informação.

3. Gestão de Laboratórios, em consonância com o processo de atendimento ao cliente, concentrou esforços em 2001 em criar uma base de informação sobre procedimentos operacionais e sobre a manutenção de equipamentos de laboratório, além de consolidar as rotinas da Central de Recepção de Amostras da Embrapa Uva e Vinho e a orientação de estagiários quanto ao uso de equipamentos de laboratório. As principais melhorias decorrentes deste processo em 2004 foram a definição de um plano de manutenção de equipamentos de laboratório; disponibilização, na intranet, as especificações dos equipamentos do centro; disponibilização, na intranet; dos reagentes disponíveis; ampliação das atividades de suporte a pesquisa aos empregados, atuando em mais de um laboratório; centralização do recebimento de amostras para análise e a criação da figura do articulador dos laboratórios para facilitar as tarefas relativas a gestão dos laboratórios.
4. Processo de gestão ambiental, implantado formalmente em 2003 e destinado a definir ações e estratégias com o objetivo de assegurar a sustentabilidade ambiental das ações internas de P&D e suporte à pesquisa no âmbito da Unidade e conscientizar os empregados sobre a importância do adequado manejo dos recursos naturais. As principais melhorias decorrentes deste processo em 2004 foram o ajuste do processo de coleta seletivo do lixo no âmbito da Embrapa Uva e Vinho, adequação do local para armazenamento de resíduos orgânicos gerados na Unidade; realização de ações de conscientização e internalização sobre a questão ambiental; implantação de programa de diagnóstico de riscos ambientais; local definido e adequado para embalagens e destino provisório para efluentes sólidos de laboratório.

A Embrapa Uva e Vinho tem trabalhado em parceria com diversas instituições públicas, cooperativas, associações, universidades e produtores, destacando-se as atividades de maior impacto:

1. Validação de Cultivares: Validação de seleções avançadas de uvas de mesa para os pólos produtores ainda não contemplados (Marialva-PR, Pirapora-MG, Canguçu-RS e Vale do

Jaguaribe-CE). O pólo produtor pioneiro na validação das seleções avançadas (Submédio São Francisco), conforme previsto no contrato estabelecido com a Embrapa. Avaliação e implantação de projetos vitícolas com vistas ao processamento algumas regiões não-tradicionais como Nova Mutum (MT) em parceria com a iniciativa privada e na região norte do Estado do Paraná, projeto de uvas para suco, produção integrada de uvas e validação de seleções avançadas de uvas apirênicas) em parceria com a Embrapa Negócio Tecnológico, EMATER-PR, Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual de Maringá e Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR), Cooperativa Agropecuária de Rolândia (COROL). Com base no lançamento de três cultivares de uvas sem sementes em 2003, foram realizadas em 2004, quatro dias de campo para apresentação, em caráter regional, destas cultivares ao público alvo.

2. Indicações geográficas para produtos vitivinícolas no Brasil, em parceria com a Embrapa Clima Temperado, Embrapa Florestas, UCS, UFRGS e Ibravin. A geração de conhecimentos com as pesquisas desenvolvidas permitiu criar um modelo para a implementação da primeira indicação geográfica do Brasil, que foi reconhecida em 22 de novembro de 2002, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Registro de Indicação Geográfica nº IG 200002). Esta ação aumenta em significado na medida em que representa a possibilidade de agregação de valor aos vinhos produzidos na região que é formada por pequenos produtores e agroindústrias familiares. Por outro lado, considerando o caráter pioneiro da IP Vale dos Vinhedos, seu exemplo está sendo seguido por outros pólos produtores, possibilitando com isso a superação de um dos principais obstáculos ao desenvolvimento competitivo desta cadeia produtiva: a organização dos produtores, tanto no aspecto associativo quanto tecnológico. Em 2004, mereceu destaque a aprovação de recursos, na ordem de 1,5 milhões de reais, por parte do FINEP como forma de suporte à implementação de Indicações de Procedência e Denominação de Origem em regiões vitícolas do Rio Grande do Sul.
3. Campanha para erradicação da *Cydia pomonella*, principal praga da macieira em nível mundial em apoio ao MAPA, AGAPOMI e ABPM. Este programa de erradicação ganha em importância na medida que a migração desta praga da área urbana para a rural acarretaria na necessidade da inclusão de uma série de tratamentos para controle químico da mesma o que, além dos aspectos relativos ao impacto ambiental e à saúde do produtor, põe em risco a viabilidade do Programa de Produção Integrada, já que os produtos utilizados são proibidos pela legislação, e aumenta as barreiras não-tarifárias ao produto brasileiro destinado à exportação.
4. Apoio ao MAPA, no monitoramento fitossanitário do material vegetativo (mudas) de videira, macieira e outras fruteiras de clima temperado. Com esta ação a Unidade tem contribuído com o trabalho da Defesa e Inspeção Vegetal identificando eventuais materiais que entram contaminados no país causando grandes prejuízos aos produtores e à imagem e competitividade da fruticultura nacional.

5. Projeto de desenvolvimento do Sistema Orgânico de Produção de Maçã, em parceria com a EPAGRI e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
6. Zoneamento Vitivinícola da Região do Submédio São Francisco, demanda antiga dos vitivinicultores associados da VALEEXPORT, em parceria com a Embrapa Semi-Árido, do Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco (ITEP) e da FINEP e cooperação da Universidade Politécnica de Madri (Espanha). Com esta ação, busca-se construir a base de informações necessárias para a referida região habilitar-se junto ao Instituto Brasileiro de Propriedade Intelectual (INPI), para a produção de vinhos com certificado de “Indicação Geográfica”.
7. Projeto Integração Embrapa & Escola da Embrapa Uva e Vinho, voltado à divulgação das atividades institucionais e a sensibilização do público infanto-juvenil para as questões da ciência, da saúde e do ambiente através do atingimento dos alunos do ensino médio e fundamental das escolas públicas municipais, estaduais e escolas privadas dos municípios da região da Serra Gaúcha é outro bom exemplo do empenho e comprometimento da Unidade em ações que a aproximem da sociedade. Durante as visitas à Embrapa, foram apresentados vídeos, proferidas palestras, visitas à Estação Agroclimatológica, às Casas de Vegetação e à Cantina Experimental. A programação consistiu na distribuição de lanches e cartilhas, patrocinados pela Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (ABPM), Supermercado Apolo, Isabela, Tecnovin e FAGRO, bem como no desenvolvimento de atividades como redações e desenhos sobre a Embrapa que, no final do ano foram expostas no Saguão do Centro Técnico da Unidade. Para a realização do programa, contou-se com a colaboração de empresas parceiras que disponibilizaram produtos para os lanches e recursos para as publicações.

Ao participar de um grande número de fóruns voltados às questões do desenvolvimento das cadeias produtivas em que está envolvida, a Embrapa Uva e Vinho tem participação direta e efetiva na formulação de políticas públicas setoriais. Esta contribuição ganha em importância à medida que, para além das questões tecnológicas propriamente ditas, contribui-se na formulação dos estatutos legais e na habilitação dos agentes beneficiários e operacionais destas políticas. A contribuição da Unidade na formulação de documentos, habilitação dos agentes envolvidos e articulação entre setor produtivo e setor público no caso da Produção Integrada de Frutas é um exemplo claro e objetivo das responsabilidades assumidas na dimensão operacional dos processos de inovação em que a Unidade está envolvida. A partir de 2002, a Embrapa Uva e Vinho, através de dois de seus pesquisadores, integra o Comitê Gestor do Sistema de Produção Orgânica do Estado do Rio Grande do Sul, o qual constitui-se em importante fórum de discussão, planejamento e consolidação da Produção Orgânica no Estado.

Durante o ano de 2004, a Unidade foi representada nas seguintes atividades para formulação de políticas públicas:

- Planejamento Estratégico da Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho - Visão 2025 - Parceria IBRAVIN/SEBRAE-RS;
- Comitê Técnico do Cadastro Vitícola
- Comitê Gestor da Campanha de Erradicação da *Cydia pomonella* no Brasil
- Discussão de novo projeto de lei sobre proteção de indicações geográficas para o Brasil
- I Workshop da Rede de Inovação e Prospeção Tecnológica para o Agronegócio
- Reunião sobre Implementação da Produção Orgânica no Paraná
- Oficina de trabalho para implementação do Programa Alimentos Seguros - Programa PAS Campo
- Câmara Setorial da Viticultura, Vinhos e Derivados
- Reunião sobre Produtos de Qualidade Diferenciada
- Estudo de projeto para desenvolvimento da vitivinicultura no estado de Goiás
- Conselho Regional de Desenvolvimento da Serra - COREDE Serra

## **Resultados Relativos à Avaliação de Impactos Econômicos Sociais e Ambientais das Tecnologias Geradas**

Em 2004 foram selecionadas as seguintes tecnologias desenvolvidas pela Embrapa Uva e Vinho para avaliação de impactos: Moscato Embrapa (nova cultivar); Controle Integrado de Pragas de Macieira( adequação de prática cultural); Uva Niágara em Regiões Tropicais (adaptação de cultivar e tecnologia de manejo) e Produção Integrada de Maçã (validação de sistema de produção). As quatro tecnologias foram eleitas para a avaliação de impactos por várias razões: a) representatividade dos produtos que fazem parte da missão do Centro (uva para processamento, uva para mesa e maçã); b) lançadas nos últimos anos; c) estão sendo adotadas; d) há informações confiáveis sobre a adoção; e) foram desenvolvidas tendo como base o paradigma da sustentabilidade, ou seja, soluções tecnológicas ecologicamente corretas, economicamente viáveis e socialmente justas. Das tecnologias avaliadas apenas uma foi gerada durante a vigência do II PDU (produção integrada de maçã), pois a adoção da tecnologia foi se dando juntamente com a validação. uma vez que a o Setor da maçã apresenta características e infra-estrutura que possibilita a adoção imediata.

A cultivar de uva Moscato Embrapa é de coloração branca, recomendada para elaboração de vinho branco meio seco, com alta resistência a podridão do cacho, alta produtividade (30 t/ha) e alto teor de açúcar (19º Brix). Ao ser comparada com uvas brancas do mesmo grupo, apresenta produtividade superior em 10 t/ha e três graus de açúcar a mais. Caracteriza-se por alta resistência às podridões do cacho, elevada fertilidade, assegurando colheitas abundantes de uvas plenamente maduras. É uma alternativa de competitividade da vitivinicultura brasileira, pois o vinho branco elaborado é tipicamente aromático, de baixa acidez e agradável paladar ao consumidor brasileiro. Vem sendo usada como substituta da cultivar vinífera Moscato, no corte de alguns vinhos brancos de mesa, para intensificar o aroma dos mesmos.

O controle integrado de pragas consiste na racionalização no uso de inseticidas e acaricidas, baseando a decisão de tratamentos na seletividade dos pesticidas, no monitoramento da ocorrência das pragas através do uso armadilhas com feromônios. Esta tecnologia proporcionou a redução do uso de agroquímicos de quatro a cinco aplicações e redução de perdas de 5% para 1%.

A cultivar de uva Niágara Rosada em Regiões Tropicais consiste numa boa alternativa para pequenos produtores de agricultura familiar. Por ser rústica e de sabor apreciado pelos consumidores brasileiros é muito procurada e produzi-la fora do período de safra (dezembro a fevereiro), quando os preços são altos, já foi tentado pelos viticultores do noroeste de São Paulo na década de 80, sem sucesso. No sistema tradicional são produzidas 2.500 caixas de 6 quilos por hectare, nos meses de dezembro a fevereiro, cujo preços são sempre os mais baixos do ano. O manejo estabelecido pela pesquisa, inicialmente permitiu produzir 4.200 caixas de 6 quilos nos meses de agosto a novembro, onde os preços são mais elevados e mais 1.000 caixas no período de maior oferta quando os preços são mais baixos. Esta tecnologia foi sendo adotada, mesmo considerando que o manejo ainda estava sendo melhorado para obtenção de um maior rendimento. Atualmente recomenda-se a produção em uma única safra, programada para os meses de agosto a novembro, cuja produtividade média esperada é de 5.000 caixas.

O sistema de produção integrado de Maçã representa um conjunto de técnicas voltadas à produção de alimentos de alta qualidade, utilizando técnicas de manejo das culturas que assegurem a manutenção dos mecanismos de regulação natural da cultura e das pragas para garantir o uso mínimo de produtos agroquímicos nas frutas e portanto menos prejudiciais ao homem e ao meio ambiente. As primeiras ações com vistas à implantação da PIM no Brasil foram tomadas pela Embrapa Uva e Vinho, que encontrou no setor produtivo da maçã a contraparte para a validação para habilitar os produtores brasileiros de maçã a oferecerem, no mercado nacional e internacional, frutas com atributos de qualidade e segurança dos alimentos. O esforço de diversas instituições de pesquisa e ensino e dos produtores do Rio Grande do Sul e Santa Catarina resultou na avaliação e validação do sistema durante 3 anos e, na safra 2002/2003, no primeiro ano em que maçãs de produção integrada foram certificadas pelo Inmetro, a partir da fiscalização de organismos de avaliação da conformidade.

As tecnologias geradas e transferidas tiveram ampla aceitação e adoção pelos produtores demonstrando sua relevância e aderência as demanda prioritárias das cadeias produtivas. As quatro tecnologia avaliadas geraram impacto econômico, atribuído a participação da Embrapa, no ano de 1999 de 6,7 milhões atingindo em 2004, 142 milhões de reais. Somando-se os impactos das quatro tecnologias avaliadas de 1999 a 2004 obteve-se 354 milhões de reais. A tecnologia de controle integrado de pragas já atingiu o nível máximo de adoção, no entanto anualmente surgem novos inseticidas que são avaliados e incorporados a essa tecnologia.

As quatro tecnologias avaliadas impactaram sob os aspectos ambientais e sociais. A produção integrada de maçã é a tecnologia cujos impactos ambientais forma os mais relevantes na

avaliação de impactos pelo Ambitec devido especialmente ao monitoramento no uso de agroquímicos e da rastreabilidade. Há uma redução significativa no uso de agroquímicos, houve a necessidade de capacitação dos recursos humanos. Também foi preciso um maior envolvimento institucional pela necessidade de certificação. Em termos de geração de empregos, a cultivar niágara em regiões tropicais lidera as demais. Embora esta tecnologia, em volume de produção, gera maior benefício econômico aos produtores empresários, se aplica aos pequenos produtores cuja qualidade da produção é superior às grandes áreas, por utilizar mão de obra familiar e pela própria estrutura da propriedade que possibilita maior controle e com maiores possibilidades para evoluírem para a produção orgânica.

As tecnologias voltadas ao setor vitivinícola foram desenvolvidas especialmente para atender as pequenas propriedades de agricultura familiar e geraram elevados impactos econômicos e sociais. Estes valores podem ser maiores na expansão da cultura em regiões não tradicionais de cultivo da videira, cuja demanda tem sido crescente (Ceará, Goiás, Mato Grosso, Espírito Santo e outros)

Os exemplos das tecnologias aqui abordadas, mostram que as pesquisas da Embrapa Uva e Vinho são aderentes ao direcionamento do IVPDE e III PDU. Também é notória a rapidez com que novas tecnologias são adotadas, como por exemplo, o controle integrado de pragas, que praticamente todos os produtores de maçã estão adotando, e a cultivar Niágara em regiões tropicais, que mesmo sendo feitos ajustes no sistema de produção os produtores da região de Jales passaram a adotá-la. Com os atuais meios de comunicação onde os usuários das tecnologias têm acesso fácil e rápido à informação via internet, e-mail, televisão e outros, está havendo uma grande mudança na forma de transferência de tecnologia e por sua vez na adoção de tecnologias. Como consequência disso, muitos produtores bem informados, procuram buscar a solução de seus problemas tecnológicos individualmente ou através de associações, junto à Embrapa ou outras instituições, especialmente quando se trata de introdução da vitivinicultura em novas áreas, o que facilita o processo e reduz o tempo de adoção.

Outro fator importante é a estratégia adotada pelo Centro na transferência de algumas tecnologias de alto impacto como é o caso de novas cultivares e da produção integrada, na fase de validação das tecnologias. Além das mesmas serem validadas em um tamanho mínimo de área de forma a permitir a comercialização de um produto diferenciado, estas áreas também são unidades demonstrativas onde são realizados vários eventos com produtores como dias de campo, mesmo na fase de validação.

Os resultados desta avaliação permite concluir que as estratégias adotadas pela Embrapa Uva e Vinho para o atingimento de metas foram adequadas.

## Glossário

---

### **Agronegócio**

Complexo que engloba os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

### **Cliente**

É o adquirente do produto da Organização, ou o destinatário/receptor imediato do produto.

### **Clientes Potenciais**

Compõem o conjunto de pessoas físicas e/ou jurídicas (públicas ou privadas), que não demandam ou utilizam diretamente serviços/produtos da Organização, mas que integram o universo de clientes que a Organização, em decorrência de sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

### **Cultivar**

Designação comum às variedades de plantas obtidas por meio de cultivo.

### **Denominação de Origem**

Nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe um produto cujas qualidades ou características se devam exclusivamente e essencialmente ao meio geográfico, incluindo fatores naturais e humanos.

### **Desempenho Global**

É o desempenho da Organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados na estratégia da Organização.

### **Desenvolvimento Sustentável**

Arranjo político, sócio-econômico, cultural, ambiental e tecnológico que permite satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.

### **Indicação de Procedência**

Nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de um determinado produto ou de prestação de serviço.

### **Processos Finalísticos**

São os processos que compõem as atividades-fim da Organização, diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus clientes.

### **Sinergia**

Ato ou esforço simultâneo de várias organizações, unidades ou pessoas na realização de uma atividade ou projeto. Combinação da ação de dois ou mais agentes que usualmente gera resultados superiores quando comparado à ação individual desses agentes.

### **Sistema de Liderança**

Refere-se à forma como a liderança é exercida por toda a Organização, de modo a captar as necessidades das partes interessadas e usar as informações para a tomada de decisão e sua comunicação e condução em todos os níveis da Organização. Para se entender o sistema de liderança é preciso entender a sua composição e a sua estrutura de funcionamento.

### **Tecnologia limpa**

Conjunto de técnicas que provocam o mínimo impacto ao meio ambiente.

### **Valores Organizacionais**

Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

## Siglas

---

**ABE:** Associação Brasileira de Enologia  
**ABIPTI:** Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica  
**ABPM:** Associação Brasileira dos Produtores de Maçã  
**ACN:** Área de Comunicação e Negócios  
**ACS:** Assessoria de Comunicação Social  
**AEE:** Associação dos Empregados da Embrapa  
**AGAPOMI:** Associação Gaúcha de Pomicultores  
**AINFO:** Sistema para Automação de Bibliotecas  
**AMBITEC/AGRO:** Sistema de avaliação de impacto ambiental da inovação tecnológica agropecuária  
**APPCC:** Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle  
**APROVALE:** Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos  
**ASPROVIN:** Associação dos Produtores de Vinhos Finos de Pinto Bandeira  
**AV/PCV:** Sistema de Emissão de Autorização e Prestação de Contas de Viagens a Serviço  
**BCA:** Boletim de Comunicações Administrativas  
**BGMA:** Associação dos Exportadores de Uvas do Vale do São Francisco  
**BI:** Gerência de Biblioteca e Informação  
**BIRD:** Banco Interamericano de Desenvolvimento  
**BSC:** Balanced Scorecard  
**CAA:** Chefia-Adjunta de Administração  
**CAE:** Comitê Assessor Externo  
**CAP:** Comitê de Avaliação do Perfil  
**CAPES:** Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
**CAPT:** Comitê de Avaliação da Proposta de Trabalho  
**CATI:** Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – São Paulo  
**CE:** Gerência de Campos Experimentais  
**CEACRI:** Centro Municipal de Atendimento à Criança  
**CEFET-BG:** Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves  
**CERES:** Fundação de Seguridade Social dos Sistemas Embrapa e Embrater  
**CGP:** Comitê Gestor da Programação  
**CGQT:** Comitê de Gestão pela Qualidade Total  
**CIBIO:** Comissão Interna de Biossegurança  
**CICE:** Comissão Interna de Conservação de Energia  
**CIPA:** Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
**CLP:** Comitê Local de Publicações  
**CLPI:** Comitê Local de Propriedade Intelectual  
**CLT:** Consolidação das Leis do Trabalho



**CNPq:** Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
**CNPUV:** Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho  
**COROL:** Cooperativa Agrícola de Rolândia  
**CPD:** Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento  
**CTI:** Comitê Técnico Interno  
**CTMP:** Comissões Técnicas de Macroprogramas  
**CTPIF:** Comissão Técnica para a Produção Integrada de Frutas  
**DAP:** Departamento de Administração de Pessoal  
**DEST:** Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais  
**DGP:** Departamento de Gestão de Pessoas  
**DGPIF:** Diretrizes Gerais para a Produção Integrada de Frutas  
**DOD:** Departamento de Organização e Desenvolvimento  
**DPD:** Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento  
**DTI:** Departamento de Tecnologia da Informação  
**EEFT:** Estação Experimental de Fruticultura Temperada  
**EEVT:** Estação Experimental de Viticultura Tropical  
**EMATER:** Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural  
**EMBRAPA:** Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
**EPAGRI:** Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina  
**EPIs:** Equipamentos de Proteção Individual  
**EUREPGAP:** Protocolo Europeu de Boas Práticas Agrícolas  
**FAGRO:** Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Agronegócio Brasileiro  
**FINEP:** Financiadora de Estudos e Projetos  
**GE:** Gerência dos Campos Experimentais  
**GPR:** Gabinete do Diretor-Presidente  
**IAPAR:** Instituto Agrônomo do Paraná  
**IBRAVIN:** Instituto Brasileiro do Vinho  
**IDI:** Índice de Desempenho Institucional  
**IG:** Indicação Geográfica  
**INF:** Gerência de Informática  
**INIA:** Instituto Nacional de Investigação Agrícola  
**INMETRO:** Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial  
**INPI:** Instituto Nacional de Propriedade Intelectual  
**INRA:** Instituto Nacional de Pesquisa Agrônoma  
**IP:** Indicação de Procedência  
**ITEP:** Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco  
**LAB:** Gerência de Laboratórios  
**MAN:** Gerência de Manutenção  
**MAPA:** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

**MGE:** Modelo de Gestão Estratégica

**NAP:** Núcleo de Apoio a Projetos

**NTEPIM:** Normas Técnicas Específicas para a Produção Integrada de Maçã

**NTGPIF:** Normas Técnicas Gerais para a Produção Integrada de Frutas

**OAC:** Organismos de Avaliação da Conformidade

**OF:** Gerência de Orçamento e Finanças

**OILB:** Organização Internacional de Controle Biológico e Integrado

**PAM:** Plano de Assistência Médica

**PARTI:** Planejamento, Acompanhamento e Resultados do Trabalho Individual

**PAT:** Plano Anual de Trabalho

**PCMSO:** Programa de Conservação, Medicina e Saúde Ocupacional

**PCS:** Plano de Cargos e Salários

**PDE:** Plano Diretor da Embrapa

**PD&I:** Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

**PDU:** Plano Diretor da Unidade

**P&D:** Pesquisa e Desenvolvimento

**PESQ:** Equipe de Pesquisadores

**PI:** Produção Integrada

**PIF:** Produção Integrada da Frutas

**PIM:** Produção Integrada de Maçã

**PM:** Gerência de Patrimônio e Material

**PPA:** Plano Plurianual de Investimentos

**PRODETAB:** Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil

**PROFRUTA:** Programa de Desenvolvimento da Fruticultura

**QVT:** Qualidade de Vida no Trabalho

**RH:** Gerência de Recursos Humanos

**SA:** Gerência de Serviços Auxiliares

**SAAD-RH:** Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual

**SAC:** Serviço de Atendimento ao Cidadão

**SAPRE:** Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa

**SAU:** Sistema de Avaliação de Unidades

**SCA:** Sistema de Controle de Almoxarifado

**SCP:** Sistema de Controle Patrimonial

**SEA:** Secretaria de Administração Estratégica

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SEG:** Sistema Embrapa de Gestão

**SENAI:** Serviço Nacional da Indústria

**SIAFI:** Sistema Integrado de Administração Financeira

**SIAPE:** Sistema Integrado de Administração de Pessoal

**SICAF:** Sistema Integrado de Cadastramento de Fornecedores da Administração Pública Federal

**SIEVE:** Sistema de Informação sobre Eventos

**SIGED:** Sistema de Gerenciamento de Documentos

**SIGER:** Sistema de Informações Gerenciais da Embrapa

**SIPAT:** Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

**SIPF:** Sistema de Informação de Pessoas Físicas

**SIPJ:** Sistema de Informação de Pessoas Jurídicas

**SIRH:** Sistema de Recursos Humanos

**SISPAM:** Sistema de Informação do Plano de Assistência Médica da Embrapa

**SISPAT:** Sistema de Planejamento e Acompanhamento do Plano Anual de Trabalho

**SISPEM:** Sistema de Premiação Nacional de Equipes de Projetos

**SMV:** Sistema de Informação sobre Máquinas e Veículos

**SNPA:** Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária

**SSP:** Sistema de Pós-Graduação

**SST:** Sistema de Serviços de Terceiros

**TNS:** Técnico de Nível Superior

**TOP-PONTO:** Sistema de Controle de Ponto

**UDs:** Unidades Descentralizadas

**UFRGS:** Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**UNIVALE:** União dos Agronegócios do Vale do Jaguaribe

**UVIBRA:** União Brasileira de Vitivinicultura

**VALEEXPORT:** Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco.